

ΙΟΝΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΤΜΗΜΑ ΑΡΧΕΙΟΝΟΜΙΑΣ – ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Διοίκηση βάσει ομάδων στις Ελληνικές Ακαδημαϊκές
Βιβλιοθήκες: μια πρώτη προσέγγιση»**



Ιφιγένεια Βαρδακώστα

Υπεύθυνος Διδάσκων: Δρ.Π.Α.Κωσταγιόλας

Ακαδημαϊκό έτος:2004-2005

**You have to do it by yourself,
And you can' to do it alone**

Martin Rutte

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Όπως αναφέρει η παραπάνω ρήση είναι κάποια πράγματα στη ζωή μας που πρέπει να γίνουν από μας και μόνο. Όπως αυτή η διπλωματική εργασία που σηματοδοτεί και το τέλος μιας εκπαιδευτικής περιόδου. Είναι όμως έτσι στην πραγματικότητα; Πιστεύω πως όχι. Μπορεί μόνοι μας σε μια τέτοια περίπτωση να διαβάζουμε, να συλλέγουμε το υλικό, να σκεφτόμαστε, να προβληματιζόμαστε, αλλά υπάρχουν και κάποια άτομα που χωρίς την παρουσία τους, δεν θα είχαμε τη δυνατότητα να φέρουμε εις πέρας ένα τέτοιο έργο.

Από το βήμα αυτό λοιπόν, θέλω να εκφράσω την απεριόριστη ευγνωμοσύνη μου στους γονείς μου για ότι έχουν κάνει, και συνεχίζουν να κάνουν για μένα. Χωρίς την ουσιαστική βοήθειά τους δε θα μπορούσα να ξεκινήσω καν το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών που τόσο επιθυμούσα. Ας είναι πάντα καλά.

Ευχαριστώ τον σύζυγό μου και τα παιδιά μου για την υπομονή τους κατά τις ατέλειωτες ώρες απουσίας μου από τα οικογενειακά δρώμενα. Ελπίζω να με συγχωρήσουν για αυτό και να καμαρώνουν για μένα.

Απεριόριστα ευχαριστώ οφείλω στον επόπτη-καθηγητή μου Δρ. Π.Α.Κωσταγιόλα. Την αρχική μου ευχαρίστηση για το αμέριστο ενδιαφέρον του για το συγκεκριμένο θέμα, διαδέχθηκε η ικανοποίησή μου για την συνεχή και ειλικρινή καθοδήγησή του σε όλη τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας μου και η οποία κατέληξε σε ευγνωμοσύνη για την ανθρώπινη συμπαράσταση που έδειξε κατά τη συνεργασία μας. Είχε πάντα το χρόνο και τη διάθεση να συζητήσει μαζί μου και να προτείνει λύσεις σε πολλά αδιέξοδα. Οι υποδείξεις του και οι εύστοχες παρατηρήσεις του με βοήθησαν ουσιαστικά.

Ευχαριστώ επίσης τον Αν. Καθηγητή του Ιονίου Πανεπιστημίου κ. Θ. Παππά καθώς και τη Λέκτορα του Ιονίου Πανεπιστημίου κ.Χριστίνα Μπάνου που δέχθηκαν να είναι μέλη της εξεταστικής επιτροπής.

Ευχαριστίες οφείλω και στην πενταμελή ομάδα στην οποία έστειλα το ερωτηματολόγιο της εργασίας για παρατηρήσεις: Τον κ. Γ. Παγκάκη Αν. Καθηγητή του Χαροκοπείου Πανεπιστημίου, την κ. Χριστίνα Μπάνου Λέκτορα του Ιονίου Πανεπιστημίου, την κ. Α.Περρή, Βιβλιοθηκονόμο, υποψήφια διδάκτορα του Ιονίου Πανεπιστημίου και υπεύθυνη της Βιβλιοθήκης του Πολιτικού Τμήματος της Νομικής Σχολής του ΕΚΠΑ, την κ.Ανθή Κατσιρίκου, Βιβλιοθηκονόμο στο Πανεπιστήμιο Πειραιά, και υποψήφια διδάκτορα του Ιονίου Πανεπιστημίου, καθώς και την κ. Κ. Κακάλη Βιβλιοθηκονόμο, Διευθύντρια της Βιβλιοθήκης του Παντείου Πανεπιστημίου.

Οι ατέλειωτες συζητήσεις και οι προβληματισμοί με τις συμφοιτήτριές μου αλλά και τους συναδέλφους μου, τόσο κατά τη διάρκεια των σπουδών στο ΠΜΣ όσο και κατά τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας με ενδυνάμωσαν και με εφοδίασαν με δύναμη για τη συνέχεια. Ας είναι όλοι τους καλά.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
1.1.Ερευνητικό ζητούμενο και σκοποί	8
1.2.Τεκμηρίωση της ανάγκης για έρευνα	8
1.3. Σκεπτικό για τη διαμόρφωση της δομής της εργασίας	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	16
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ	
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΩΝ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ.....	16
2.1.Εισαγωγή	16
2.2.Οργάνωση και Διοίκηση Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών	17
2.3.Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....	24
2.4. Διοίκηση Βάσει Ομάδων	28
2.5. Ομάδες στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	35
2.6. Λόγοι δημιουργίας ομάδων.....	40
2.6.1.Οι οργανωτικοί σκοποί	41
2.6.2.Οι προσωπικοί σκοποί	42
2.7. Λόγοι και σημασία καθιέρωσης της ομάδας στην εργασία	43
2.7.1.Πλεονεκτήματα της καθιέρωσης των ομάδων στην εργασία	47
2.7.2.Μειονεκτήματα της καθιέρωσης των ομάδων στην εργασία	49
2.8. Ορισμοί και εννοιολογικός προσδιορισμός της ομάδας	50
2.8.1.Διαφορές ομάδων και άλλων εργασιακών συνόλων	54
2.8.2. Προϋποθέσεις διαμόρφωσης ομάδων	57
2.9.Είδη Ομάδων.....	61
2.9.1.Είδη Ομάδων που στηρίζονται στη ΔΟΠ	65
2.10. Βασικά χαρακτηριστικά ομάδων	71
2.11. Στάδια ανάπτυξης της ομάδας	71
2.12. Ρόλοι των μελών της ομάδας	75
2.13.Εκπαίδευση των ομάδων	77
2.14.Παράγοντες που ενισχύουν τη δημιουργία ομάδων στο εργασιακό περιβάλλον	78
2.14.1.Ηγεσία.....	78
2.14.2.Ενδυνάμωση των εργαζομένων σε ομάδες.....	82
2.14.3 Οργανωσιακή Κουλτούρα	83
2.15. Παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση της ομάδας	86
2.16.Περιβάλλον	87
2.17. Χαρακτηριστικά των επιτυχημένων ομάδων.....	88
2.18.Ψυχολογία της εργασίας	90
2.18.1.Συναισθηματική νοημοσύνη και ομάδες στον εργασιακό χώρο.....	90
2.19.Μέτρηση της απόδοσης των ομάδων.....	93
2.20.Συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων	97
2.21. Συμπεράσματα Βιβλιογραφικής Έρευνας.....	97
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	99

ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΕΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΕΣ.....	99
3.1.Εισαγωγή στην εμπειρική έρευνα και σκεπτικό ανάλυσης	99
3.2. Ταυτότητα της Έρευνας.....	100
3.3. Στοιχεία κατασκευής του ερωτηματολογίου	102
3.4. Πιλοτική Διακίνηση Ερωτηματολογίου	113
3.5. Αποτελέσματα έρευνας.....	114
3.6. Συμπεράσματα εμπειρικής έρευνας	144
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	148
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑΣ	148
4.1.Εισαγωγή	148
4.2.Συμπεράσματα και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	149
Αντί Επιλόγου	153
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	154
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄	167
Ερωτηματολόγιο βάσει του οποίου διεξήχθη η εμπειρική διερεύνηση.....	167
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄	173
Οργανογράμματα Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών βασισμένα στη Διοίκηση Ομάδων	173
Κατάλογος Σχημάτων	181
Κατάλογος Πινάκων	182
Κατάλογος Γραφημάτων	183
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	184

Περίληψη

Οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες βρίσκονται σε μια διαδικασία συνολικού επανακαθορισμού του ρόλου τους και λήψης αποφάσεων για το είδος και τη μορφή των υπηρεσιών που θα προσφέρουν στους χρήστες τους στο νέο περιβάλλον που ορίζει η ψηφιακή τεχνολογία και το διαδίκτυο. Τις δυο τελευταίες δεκαετίες η ραγδαία ανάπτυξη και εφαρμογή της τεχνολογίας οδήγησε τις διοικήσεις πολλών Βιβλιοθηκών του εξωτερικού στην επαναξιολόγηση της διοικητικής δομής. Μεγάλη εκδοτική παραγωγή στον τομέα αυτό τονίζει τα αποτελέσματα των ομάδων σε έναν οργανισμό. Οι Βιβλιοθήκες τώρα, ξεκινούν να πειραματίζονται με τις ομάδες και ν' ανακαλύπτουν πως από τη στιγμή που δημιουργούνται δουλεύουν καλά ως ένα εργαλείο διοίκησης. Η ομαδική εργασία αποτελεί μια έννοια αξίας και επίλυσης προβλημάτων. Δεν αποτελεί πανάκεια αλλά όπου χρησιμοποιείται επιλεκτικά και με ενθουσιασμό μπορεί να επιτρέψει στη Βιβλιοθήκη να επιτύχει την αποστολή της.

Η παρούσα εργασία αρχικά αναλύει τον ρόλο και τη σημασία των ομάδων και διερευνά πτυχές διοίκησης ομάδων για τις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες διεθνώς και στην χώρα μας, εξετάζοντας θεωρητικά και πρακτικά ζητήματα. Στην συνέχεια, τεκμηριώνεται η ανάγκη και παρουσιάζονται οι κύριες πτυχές εμπειρικής διερεύνησης για τις Ελληνικές Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες αναφορικά με α) την καταγραφή των χαρακτηριστικών των ομάδων και β) την καταγραφή των απόψεων του προσωπικού για την λειτουργία και την διοίκηση των ομάδων. Οι επαγγελματίες, επιστήμονες της πληροφόρησης στην χώρα μας, εφόσον ενταχθούν σε κατάλληλα σχήματα ομαδικής εργασίας δύνανται να αποτελέσουν μοχλό ανάπτυξης, επιδρώντας θετικά στην οργάνωση και διοίκηση των Βιβλιοθηκών και Υπηρεσιών Πληροφόρησης.

Λέξεις Κλειδιά: Ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες, Διοίκηση Βιβλιοθηκών, Διοίκηση προσωπικού, Διοίκηση ομάδων, Επικοινωνία, εμπειρική διερεύνηση.

Abstract

The new environment of digital technology and internet provoke academic libraries in a constant refinement of their role and their decision making mechanisms regarding the kind and the how-to of providing services to their users. The last two decades, the rapid development of technology has led many libraries' administrations from abroad to a reassessment of their management structure.

A great amount of international bibliography in this field highlights the results of teams' implementation in an organization. As libraries begin to experiment with them and discover that since they have been established work effectively as a managerial tool. Teamwork represents a concept of value and troubleshooting. It is not a panacea, if it is used selectively and enthusiastically, may enable the library to achieve its mission.

The present study initially analyzes the role and importance of teams and explores team management aspects of Academic Libraries worldwide and in Greece particularly, examining theoretical and practical issues as well. Furthermore, the main aspects of the empirical investigation for Greek academic libraries regarding a) the recording of group characteristics and b) the identification of staff's opinion for team operation and administration are documented.

Information scientists in Greece when integrated into the appropriate team may be a development force, influencing positively the organization and management of Libraries and Information Services.

Keywords: academic libraries, library management, team management, communication, personnel administration, research

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι αλληπάλληλες αλλαγές που συμβαίνουν στην παγκόσμια οικονομία υπαγορεύουν νέες αναζητήσεις που οδηγούν πλέον όχι μόνο τις επιχειρήσεις, αλλά και τους διάφορους οργανισμούς και ιδρύματα σε πειραματισμούς για την αποτελεσματικότερη οργάνωση και αποτελεσματικότερες πρακτικές διοίκησης. Η διοίκηση των οργανισμών δια της ομαδικής προσέγγισης αποτελεί ίσως την περισσότερο υποσχόμενη καινοτομία στο τομέα της διοίκησης. Στον εισαγωγικό πρώτο κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας διατυπώνεται το ερευνητικό ερώτημα και οι σκοποί της εργασίας, τεκμηριώνεται μέσα από τη βιβλιογραφία η ανάγκη για έρευνα και γίνεται ανάλυση της δομής της εργασίας.

Η πεπαλαιωμένη ουσιαστικά αμετάβλητη από την δεκαετία του 1960 οργανωτική δομή στις βιβλιοθήκες παρεμποδίζει την εισαγωγή λειτουργικών λύσεων για την αντιμετώπιση των προβλημάτων και επιβραδύνει ή και ματαιώνει τις άμεσες προσπάθειες για αλλαγές. Προκειμένου να παραμείνει η βιβλιοθήκη ως ζωτικής σημασίας τμήμα του πανεπιστημίου, οφείλει να εκσυγχρονίσει την οργανωτική δομή έτσι ώστε το προσωπικό και οι χρήστες να αναγνωρίζουν και να δέχονται τις νέες αλλαγές. Το επιστημονικό δυναμικό έχει ερευνήσει αυτά τα οργανωτικά ζητήματα, και ως εκ τούτου διάφορες θεμελιώδεις δομικές αλλαγές εισήχθησαν από τη δεκαετία του '90. Μια σημαντική τάση αποτελεί η χρήση των ομάδων, για την συνολική αναδιοργάνωση (Trent, 2003). Η Owens (1999) επισημαίνει ότι «το να φτάσουμε σε μια οργάνωση βασισμένη σε ομάδες αποτελεί μια μακροχρόνια, και δύσκολη διαδικασία, αλλά θα επιτρέψει την οικοδόμηση μιας νέας οργάνωσης που μπορεί να επιζήσει και να αναπτυχθεί στο πλαίσιο της αλλαγής των βιβλιοθηκών».

1.1.Ερευνητικό ζητούμενο και σκοποί

Το ερευνητικό ζητούμενο της εργασίας μπορεί να διατυπωθεί ως ακολούθως: «Οι ομάδες ενισχύουν διοικητικά – οργανωτικά τις Βιβλιοθήκες-Υπηρεσίες Πληροφόρησης». Η διπλωματική εργασία εφόσον παρουσιάσει βασικά ζητήματα για την οργάνωση και την διοίκηση καθώς και για το επιχειρησιακό περιβάλλον των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών, εμβαθύνει στη θεωρητική και πρακτική σημασία λειτουργίας και δημιουργίας ομάδων. Πιο συγκεκριμένα, οι σκοποί διεξαγωγής της εργασίας είναι οι ακόλουθοι:

- Παροχή του θεωρητικού πλαισίου επιστημονικής αναζήτησης για την διοίκηση των ομάδων στις υπηρεσίες πληροφόρησης και συγκεκριμένα στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες.
- Διεξαγωγή εμπειρικής διερεύνησης μέσω της ανάπτυξης και διακίνησης ερωτηματολογίου με επιμέρους στόχους:
 - α) Καταγραφή της ύπαρξης και των χαρακτηριστικών των ομάδων στις Ελληνικές Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες.
 - β) Καταγραφή των απόψεων του προσωπικού των Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών σχετικά με την έννοια της ομάδας (*οργάνωση, κριτήρια εφαρμογής, αποτελέσματα*).

1.2.Τεκμηρίωση της ανάγκης για έρευνα

Κατά τις προηγούμενες τέσσερις δεκαετίες, οι βασικές αρχές, οι τρόποι και οι τεχνικές διοικήσεως προσωπικού βρίσκονταν κατά κάποιο τρόπο σε στασιμότητα (Κανελλόπουλος, 1991). Όμως, μετά το 1960 και καθώς η διεθνής οικονομική κατάσταση σηματοδεύτηκε από τις μεγάλες συγχωνεύσεις και αλλαγές που επέβαλλαν οι Ιαπωνικές εταιρείες κυρίως στις δεκαετίες 1970 και 1980, οι δυτικές εταιρείες άρχισαν

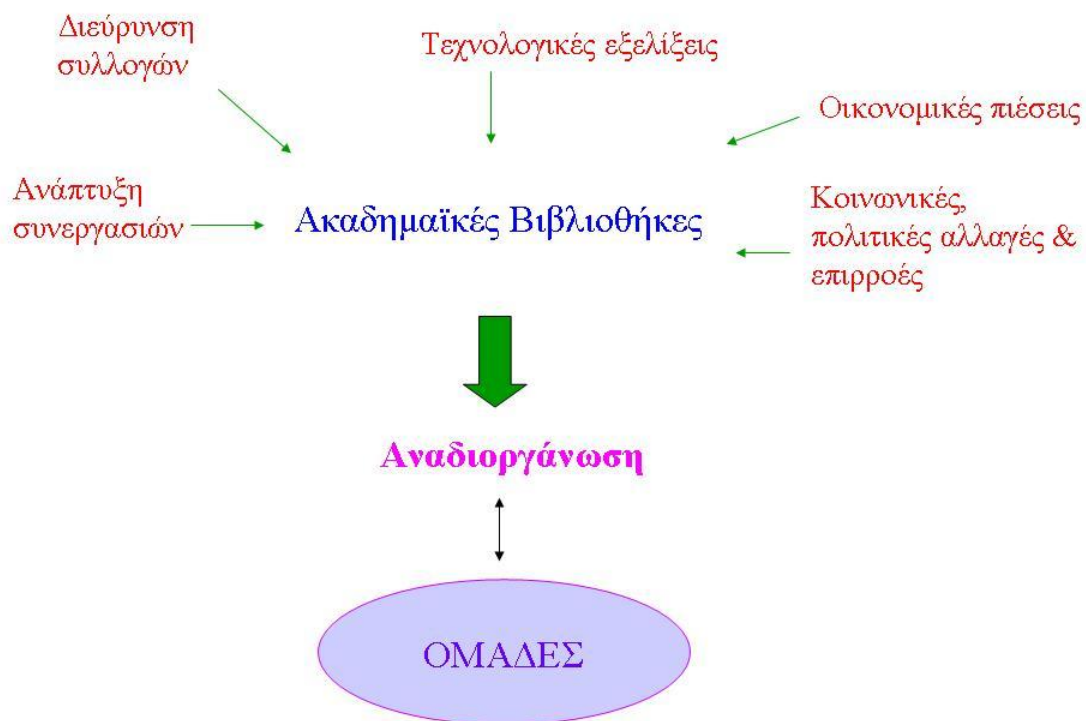
να συνειδητοποιούν την αναγκαιότητα αλλαγής των στρατηγικής τους.¹ Οι σύγχρονες προσεγγίσεις οργάνωσης και διοίκησης εστιάζουν στην διοίκηση ολικής ποιότητας, στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και στην οργανωτική αποκέντρωση (Martin, 1993 · Barad & Kayis, 1994 · Pilling, 1997 · Yokongdi, 2001). Η ομαδική εργασία είναι κατάλληλη τόσο για τους ιδιωτικούς όσο και για τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, από τη στιγμή που οι αρχές παραμένουν οι ίδιες ακόμα και αν οι λεπτομέρειες του κάθε συστήματος διαφέρουν (Libato, 1998). Οι ομάδες στον σύγχρονο ανταγωνιστικό κόσμο των επιχειρήσεων και οργανισμών αποτελούν σχήματα που δεν μπορούν να αγνοηθούν. Οι υπηρεσίες πληροφόρησης δεν αποτελούν εξαίρεση. Η επιτυχία σε κάθε σύστημα εξαρτάται από τη σωστή τοποθέτησή τους μέσα στον οργανισμό. Στις Βρετανικές δημόσιες βιβλιοθήκες έχουν χρησιμοποιηθεί οι ομάδες από τις αρχές της δεκαετίας του 1970, και από τις αρχές του 1980 άρχισαν να εφαρμόζονται συστηματικότερα στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες, τόσο του Ηνωμένου Βασιλείου, όσο και των ΗΠΑ (Hall, 1999). Η έρευνα μάλιστα του Bluck (1994) για το σύστημα ομάδων στο Πανεπιστήμιο της Northumbria, καταλήγει στο συμπέρασμα πως με προϋπόθεση το θετικά προσκείμενα σε ένα τέτοιο σχέδιο προσωπικό, ένα συμμετοχικό μánατζμεντ και την υποστήριξη της διοίκησης, η εφαρμογή ομάδων στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες θα βοηθούσε στη διατήρηση, αλλά κυρίως στην ανάπτυξη υπηρεσιών υψηλού επιπέδου προς τους χρήστες σε ένα περιβάλλον που συνεχώς αλλάζει.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις έφεραν αλλαγές στην εσωτερική οργανωτική δομή των βιβλιοθηκών δίνοντας τώρα προβάδισμα όχι στην κτήση τεκμηρίων αλλά στην πρόσβαση σε συλλογές. Οι Denda και Smulewitz (2004) αναφέρουν πως πολλές βιβλιοθήκες, αναλύουν την τρέχουσα κατάσταση και προτείνουν λύσεις βελτίωσης των διαφόρων διαδικασιών στη ροή των υπηρεσιών τους. Σύμφωνα με τους παραπάνω ερευνητές, ένας από τους λόγους για το οποίους πέτυχε η εφαρμογή ομάδας στην αξιολόγηση της συλλογής της Rutgers' Douglass Library χρησιμοποιώντας τις δυνατότητες που παρέχει η τεχνολογία, αποτελεί το γεγονός ότι το μοντέλο αυτό περιελάμβανε, εκτός των άλλων, και την ενδυνάμωση του προσωπικού καθώς και τη δυνατότητα ευελιξίας στην ανατροφοδότηση του αρχικού διαγράμματος εργασίας.

¹ Έρευνες αναφέρουν ότι 68-70% των εταιρειών που περιλαμβάνονται στο "Fortune" χρησιμοποιούν ομάδες και ότι αυτός ο αριθμός είναι αυξητικός (Dumaine, 1994 · Schilder, 1992 · Tata, 2000)

Οι Diaz και Pintozzi (1999) αναλύοντας την αναδιοργάνωση της Ακαδημαϊκής Βιβλιοθήκης του Πανεπιστημίου της Αριζόνα η οποία έγινε μέσω της δημιουργίας ομάδων, υποστηρίζουν ότι η επιτυχία της βασίστηκε στην αποτελεσματική και αποδοτική χρήση όλων των διαθέσιμων επιχειρησιακών πόρων.

Ο Shaughnessy (1996) αναφερόμενος στην αναδιοργάνωση της Βιβλιοθήκης του University of Minnesota τονίζει ότι οι βιβλιοθήκες πρέπει να αναδιοργανώνονται προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στο περιβάλλον τους (οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές, κοινωνικές, δημογραφικές και πολιτιστικές) και η επίδραση των οποίων έχει αντίκτυπο στις λειτουργίες και στο προσωπικό. Αναφέρει δε, ότι σε πολλές βιβλιοθήκες, κυρίως Ακαδημαϊκές και ερευνητικές, το προσωπικό υποφέρει από τη ψυχική και φυσική εξάντληση, την απογοήτευση, το χαμηλό ηθικό και από άλλα συμπτώματα του στρες. Είναι αφελές, συνεχίζει, να εννοηθεί ότι η δημιουργία ομάδων θα λύσει όλα τα προβλήματα, υποστηρίζει όμως ότι θα δώσει στο προσωπικό ένα οργανωτικό σχέδιο μέσω του οποίου θα αναζωπυρωθεί η αυτοεκτίμησή του και οι ανάγκες των χρηστών θα ικανοποιηθούν αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα.



Σχ. 1: Παράγοντες που καθιστούν χρήσιμη τη δημιουργία ομάδων

Η Echt (1997) αναφέρει ότι στη Βιβλιοθήκη του University of Michigan προηγήθηκε ένας χρόνος προετοιμασίας που περιελάμβανε αξιολόγηση, έρευνα και σχεδιασμό με αποτέλεσμα την εφαρμογή μιας ευέλικτης οργάνωσης βασισμένης σε ομάδες για την Τεχνική Υπηρεσία. Αναγνωρίζει δε, ότι η ομάδα είναι ένα σύστημα που απαιτεί συνεχή βελτίωση, και τονίζει ότι όλα τα μέλη στη Τεχνική Υπηρεσία όπου και εφαρμόστηκε, πραγματοποιούν κάθε δυνατή προσπάθεια για την επιτυχία της Βιβλιοθήκης. Ο Johnson (1998) αναφερόμενος στην αποτελεσματική λειτουργία ομάδας για την ανάπτυξη της ιστοσελίδας της Βιβλιοθήκης του Πανεπιστημίου Texas Tech, συμπεραίνει ότι η επιτυχημένη βιβλιοθήκη του μέλλοντος θα χρησιμοποιεί πλήρως τις ομάδες για να επιτύχει συγκεκριμένα έργα και λειτουργίες. Μέσω των ομάδων το προσωπικό θα είναι σε θέση να αναπτύξει όχι μόνο την ανοιχτή επικοινωνία, συζητώντας και ακούγοντας τη γνώμη των άλλων, αλλά και να επιδείξει ταλέντα και δυνατότητες. Ο Senge (1999)

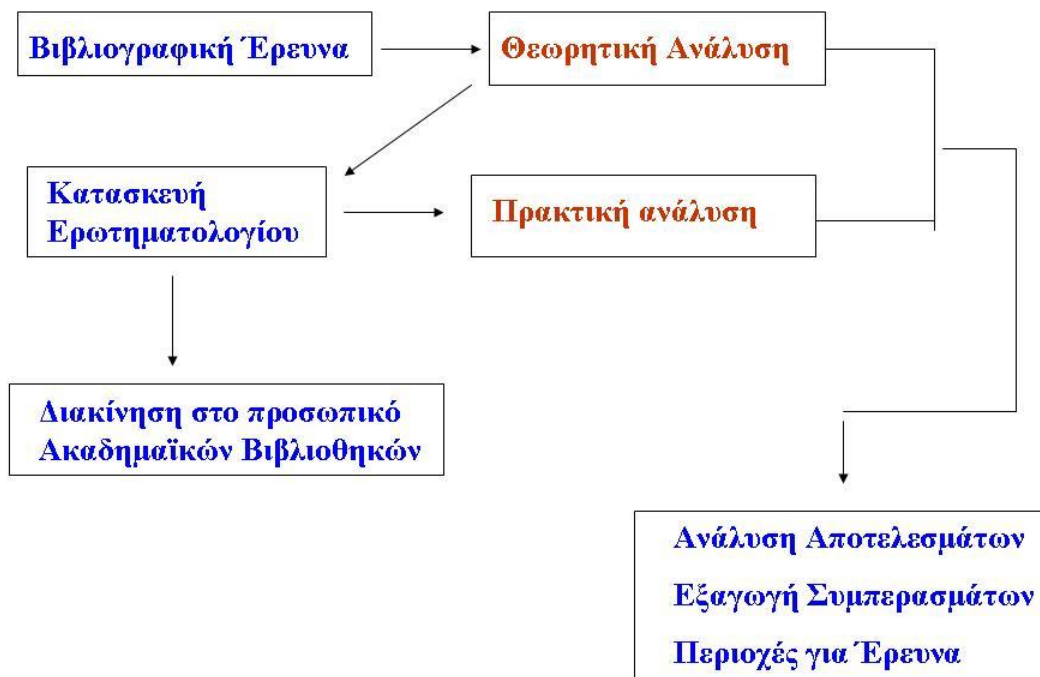
κατατάσσει τη μάθηση μέσω ομάδων στις πέντε βασικές αρχές στις οποίες πρέπει να βασιστεί ένας οργανισμός μάθησης ώστε να καθοδηγήσει τη μετατροπή δεξιοτήτων ανταλλαγών απόψεων και συλλογικής σκέψης με τρόπο γόνιμο, ώστε η ομάδα να μπορεί αξιόπιστα να αναπτύξει δυνατότητες μεγαλύτερες από το σύνολο των ταλέντων των μελών της. Ο Ellis Badu (2002) πεπεισμένος πως η ομαδική εργασία είναι πιο σημαντική σε περιβάλλον που απαιτεί καινοτομία και τεχνολογικές αλλαγές, υποστηρίζει πως λόγω της σημαντικής ανάπτυξης των Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών στη Γκάνα είναι ουσιαστική η ενθάρρυνση της εισαγωγής των ομάδων μιας και αυτές παρέχουν ευελιξία ως προς την αντιμετώπιση της αλλαγής, μέσω της βελτιωμένης επικοινωνίας και της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων.

Τις σύγχρονες απόψεις για την αποτελεσματικότητα ή όχι των ομάδων συμπληρώνει ο Trent (2003) ο οποίος επισημαίνει πως η πρόκληση έγκειται στη δημιουργία εκείνου του περιβάλλοντος στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες που αυξάνει τις πιθανότητες του να είναι οι ομάδες αποτελεσματικές. Πιστεύει, πως η επιτυχία ή η αποτυχία των ομάδων έγκειται στην ικανότητα του ευρύτερου οργανισμού να οργανώνει, να δομεί και να υποστηρίζει την χρήση τους. Η οργάνωση βασισμένη σε ομάδες παραμένει το κύριο θέμα συζήτησης σχετικά με την αναδιοργάνωση των Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Μεγάλος αριθμός μελετών αναφέρουν ότι η μέθοδος αυτή επιλέγεται ως εργαλείο αναδιοργάνωσης παραδοσιακών λειτουργιών όπως αναφέρει ο Yoon (2005) στην έρευνά του για τα χαρακτηριστικά των ομάδων στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες της Νότιας Κορέας. Τα πορίσματα της έρευνάς τους ενισχύουν τις απόψεις που θέλουν τη δύναμη της ομάδας να στηρίζεται στον καλό σχεδιασμό, την ενημέρωση του προσωπικού, την επαρκή εκπαίδευση και επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας.

Στη χώρα μας ο Γεωργίου (1999) πιστεύει πως στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες το πνεύμα συνεργασίας είναι δυνατό να αναπτυχθεί. Η κατανόηση της αναγκαιότητας ύπαρξης στόχων και η υιοθέτηση κατάλληλων κατά περίπτωση μεθόδων για τη δημιουργία του ομαδικού πνεύματος στη βιβλιοθήκη είναι το πρώτο στάδιο βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των διοικήσεων. Οι τεχνολογικές αλλαγές και ο διαφορετικός τρόπος προσφοράς υπηρεσιών στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες προβληματίζουν τους Έλληνες βιβλιοθηκονόμους όπως και τους ξένους συναδέλφους τους, μιας και όπως πιστεύουν, κατά τη Σταύρου (2002) ότι το προσωπικό των βιβλιοθηκών είναι δέκτης και

φορέας ταυτόχρονα αυτών των αλλαγών. Συνεχίζοντας το συλλογισμό της, υποστηρίζει ότι η αλλαγή στη ροή των εργασιών θα οδηγήσει και στην αλλαγή της οργάνωσης του προσωπικού η οποία και λειτουργεί με βάση τις ομάδες. Οι ομάδες μπορούν να διαμορφωθούν με κριτήριο τη λειτουργία (π.χ. παραγγελίες υλικού) ή την ομάδα χρηστών στην οποία απευθύνονται. Ο συντονισμός των ομάδων θα οδηγήσει στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του συστήματος. Στο ίδιο πνεύμα η Κατσιρίκου (2004) υποστηρίζει πως η μείωση της παραδοσιακής ιεραρχίας και η έμφαση στην ομαδική εργασία θα οδηγήσουν σε νέους τύπους λειτουργίας και οργάνωσης στις Βιβλιοθήκες και τα κέντρα πληροφόρησης και κατ' επέκταση στην οργάνωση των αλλαγών. Πιστεύει πως η ομαδική εργασία προϋποθέτει τη συμμετοχή προσωπικού όλων των βαθμίδων στην ομάδα και ίσως και προσωπικό προερχόμενο από διαφορετικά τμήματα, προκειμένου να αντιμετωπίζεται κάθε θέμα ως ολότητα.

Τα τελευταία χρόνια η βιβλιογραφία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην σημασία των ομάδων στη διοικητική επιστήμη (Trent, ό.π.). Ο ακαδημαϊκός χώρος όλο και περισσότερο επιλέγει τις ομάδες και την αποτελεσματικότητα αυτών ως ερευνητικές περιοχές, σε απάντηση στην αυξανόμενη χρήση αυτών από τους οργανισμούς. Η μελέτη των ομάδων αποτελεί ανεξάντλητο πεδίο έρευνας με θεωρητική και πρακτική σημασία.



Σχ.2 : Σκεπτικό ανάλυσης της εργασίας

1.3. Σκεπτικό για τη διαμόρφωση της δομής της εργασίας

Στο Σχεδιάγραμμα 2 αποτυπώνεται το σκεπτικό στο οποίο βασιστήκαμε για την υλοποίηση της συγκεκριμένης διπλωματικής έρευνας.

Έτσι, στο πρώτο εισαγωγικό κεφάλαιο της εργασίας αποσαφηνίζονται το αντικείμενο και τεκμηριώνονται οι λόγοι για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας. Αφετηρία της εργασίας αποτελεί η μελέτη της βιβλιογραφίας για την καταγραφή των διαφορετικών απόψεων και θεωριών διοίκησης ομάδων, στις οποίες στηρίχτηκε μεγάλος αριθμός βιβλιοθηκών του εξωτερικού, προκειμένου να προχωρήσει σε στην δομική και λειτουργική αναδιοργάνωσή του. Επιπρόσθετα, στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύεται ο ρόλος των ομάδων στο σύγχρονο περιβάλλον των Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Μέσω της Βιβλιογραφικής έρευνας προσπαθούμε να εμβαθύνουμε σε μεγάλη έκταση στην έννοια, το ρόλο και τη σπουδαιότητα των ομάδων στον εργασιακό χώρο αναφέροντας τα κύρια χαρακτηριστικά τους, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους, τους

παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοσή τους καθώς και πολλά άλλα καίρια σημεία σχετικά με τις ομάδες, ώστε να υπάρξει μια ολοκληρωμένη επεξεργασία του θέματος αυτού. Το πρακτικό (εμπειρική διερεύνηση) τμήμα της μεθοδολογικής μας έρευνας στηρίχθηκε αφ' ενός στην παραπάνω βιβλιογραφική έρευνα από την οποία προέκυψε η ανάπτυξη του ερωτηματολογίου που διακινήθηκε στο προσωπικό των Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών το οποίο και αποτυπώνεται στο τρίτο κεφάλαιο. Τέλος, τόσο η βιβλιογραφική έρευνα όσο και τα αποτελέσματα της έρευνας με το ερωτηματολόγιο βοήθησαν στη διαμόρφωση αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων χρήσιμων για την ελληνική πραγματικότητα καθώς και στη στοιχειοθέτηση προτάσεων για περαιτέρω μελέτη και έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΩΝ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ

2.1.Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται σε βάθος η έννοια των ομάδων στο περιβάλλον των Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, για να φανερωθεί η ρόλος και η σημασία τους. Σταδιακά μεταφέρεται η ανάλυση από το γενικό, που αφορά στις βασικές αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Βιβλιοθηκών και το ρόλο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, στη Διοίκηση Βάσει Ομάδων αλλά και στη σχέση αυτών με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η ανάλυση στοχεύει, μεταξύ άλλων, στην αιτιολόγηση των λόγων για τους οποίους δημιουργούνται ομάδες γενικά αλλά, και ειδικότερα στο χώρο εργασίας παραθέτοντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα από μια τέτοια εφαρμογή. Οι ορισμοί και η σημασία της έννοιας της ομάδας μας απασχολούν στη συνέχεια, η γενική διάκρισή τους καθώς και αυτών που στηρίζονται στις αρχές της ΔΟΠ. Επιπλέον, αναφερόμαστε στα βέλτιστα χαρακτηριστικά των ομάδων, τα στάδια ανάπτυξης και τους ρόλους των μελών μέσα σε αυτές. Αναλύουμε τους παράγοντες που ενισχύουν τη δημιουργία ομάδων στον εργασιακό χώρο, δηλαδή αναλύουμε το ρόλο της ηγεσίας, τη σημασία της ενδυνάμωσης των εργαζομένων και το ρόλο της επικρατούσας οργανωσιακής κουλτούρας στην προσπάθεια καθιέρωσης των ομάδων. Κατόπιν, αναφερόμαστε στους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση της ομάδας, στο περιβάλλον και απαριθμούμε τα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων ομάδων. Τέλος, ερευνούμε τη σημασία της ψυχολογίας στον εργασιακό χώρο και πιο ειδικά τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με τις ομάδες στον εργασιακό χώρο και εξετάζουμε τη σημασία της μέτρησης της απόδοσης των ομάδων. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με μια αναφορά στην επικοινωνία και τις συγκρούσεις στον χώρο εργασίας.

2.2.Οργάνωση και Διοίκηση Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών

Ακαδημαϊκές είναι οι Βιβλιοθήκες των ιδρυμάτων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, οι οποίες εξυπηρετούν κατά κύριο λόγο, τους φοιτητές και το διδακτικό προσωπικό των πανεπιστημίων και άλλων ιδρυμάτων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και υποστηρίζουν το διδακτικό και ερευνητικό έργο που διεξάγεται σε αυτό (Μπώκος, 2001). Σύμφωνα με το Ν.1268/2005 ο οποίος αντικαθιστά τα τέσσερα πρώτα εδάφια της παραγράφου 7 του άρθρου 7 του Ν.1268/1982 (ΦΕΚ 119 Α') σημειώνεται στο άρθρο 16, που αφορά τις Κεντρικές Βιβλιοθήκες Πανεπιστημίων και Τ.Ε.Ι :

«Σε κάθε Πανεπιστήμιο ιδρύεται ενιαία Κεντρική Βιβλιοθήκη που λειτουργεί ως αυτοτελής και αποκεντρωμένη μονάδα σε επίπεδο Διεύθυνσης, με τίτλο «Βιβλιοθήκη και Κέντρο Πληροφόρησης (τίτλος Ιδρύματος). Αποστολή της Κεντρικής Βιβλιοθήκης κάθε Πανεπιστημίου είναι η ενίσχυση και υποστήριξη των εκπαιδευτικών και ερευνητικών δραστηριοτήτων του Ιδρύματος, η συμβολή της στη διαχείριση, παροχή και διάθεση εξειδικευμένων πληροφοριών στην ευρύτερη εθνική και διεθνή κοινότητα και η ουσιαστική συμμετοχή της σε κάθε δραστηριότητα για την παιδεία και τον πολιτισμό...».

Ο μελλοντικός ρόλος, η θέση και η μορφή της Ακαδημαϊκής Βιβλιοθήκης είναι αντικείμενο ευρείας συζήτησης λόγω του ραγδαία μετεξελισσόμενου κοινωνικού περιβάλλοντος λειτουργίας των Βιβλιοθηκών λόγω της ευρείας εισαγωγής και χρήσης νέων τεχνολογιών της πληροφορίας, καθώς και των αλλαγών στην οικονομία.

Οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες σε παγκόσμια κλίμακα, έχουν αναδειχθεί σε σύνθετους οργανισμούς, που λειτουργούν σε ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται με ραγδαία ταχύτητα. Οι τεχνολογικές εξελίξεις της πληροφορικής, των δικτύων και των βάσεων δεδομένων αυξάνουν τις δυνατότητες για προσφορά νέων υπηρεσιών και την παροχή των υφιστάμενων με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, πληρότητα και ταχύτητα. Ο όγκος του διαθέσιμου πληροφοριακού υλικού και η ποικιλία των μορφών πρόσβασής του, μεταβάλλουν τις απαιτήσεις των χρηστών. Η ανάπτυξη των βιβλιοθηκών σε συνδυασμό με τις νέες τεχνολογικές και οικονομικές πραγματικότητες επιφέρουν αναπόφευκτα

σημαντικές πιέσεις στο μοντέλο διοικητικής οργάνωσης και οικονομικής διαχείρισης που εφαρμόζουν μέχρι σήμερα (Ζάχος, 1998).

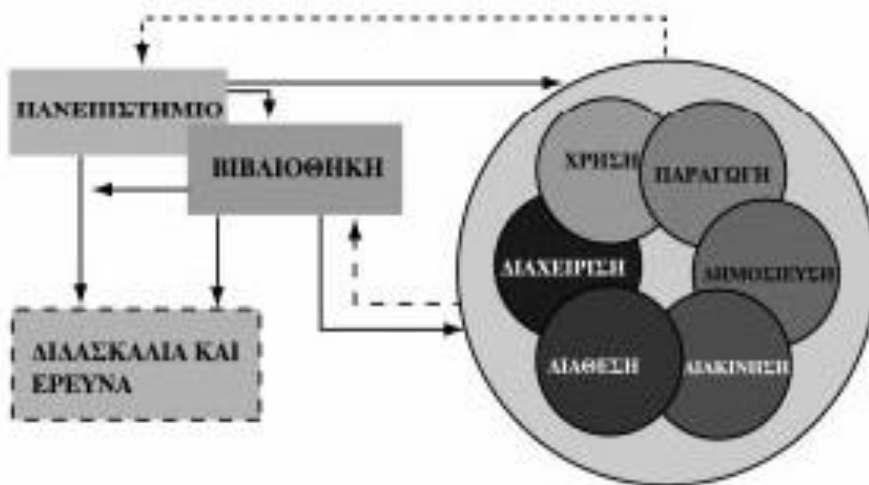
Οι τρέχουσες πιέσεις και τα ζητήματα που έχουν επιπτώσεις στη βιβλιοθήκη και τις υπηρεσίες πληροφόρησης σε όλους τους τομείς είναι γνωστές και έχουν τεκμηριωθεί σε άρθρα και επιστημονικές αναφορές κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών τόσο στο εξωτερικό όσο και στην Ελλάδα (Corrall, 1995 · Riggs, 1997 · Ζάχος, 1998 · Κλαψόπουλος, 1998 · Layzell Ward, 1999 · Pugh, 2004).

Ειδικότερα σε ότι αφορά τον τρόπο που η Βιβλιοθήκη αντιλαμβάνεται και συνειδητοποιεί τις διαφοροποιήσεις που συντελούνται στο λειτουργικό της περιβάλλον, η αντίληψη αυτή και, κατά συνέπεια, τα κίνητρα αντίδρασης και προσπάθειας για προσαρμογή, διαμορφώνονται από τα ακόλουθα (Μπώκος, 2000):

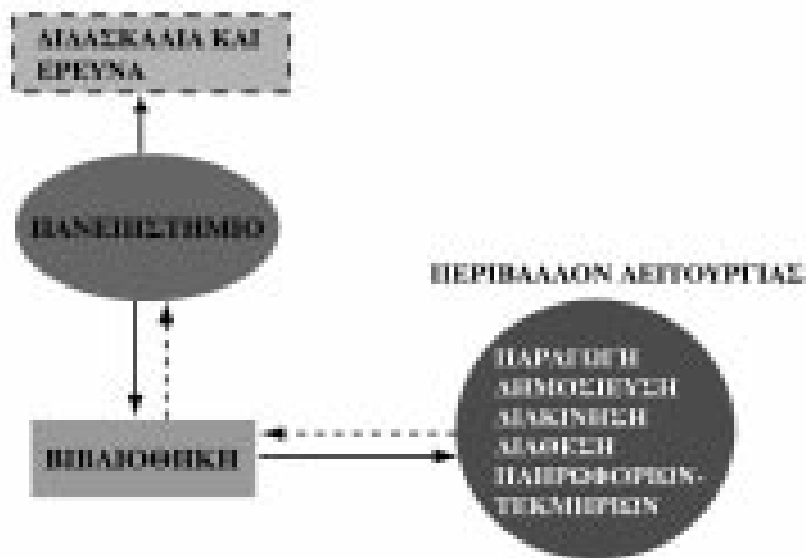
1. Η διαθεσιμότητα των νέων τεχνολογιών της πληροφορίας και κυρίως, οι τάσεις ανάπτυξης και εξέλιξης που διαφαίνονται στο χώρο αυτών των τεχνολογιών υποδεικνύουν μια συνεχώς διευρυνόμενη δυναμική της Βιβλιοθήκης για ανάπτυξη των δυνατοτήτων της και επίλυση παγίων και σημαντικών προβλημάτων του παρελθόντος.
2. Οι νέες αυτές τεχνολογίες υιοθετούνται από τον ευρύτερο χώρο των κοινωνικών δραστηριοτήτων με ρυθμούς, ενδεχομένως, ταχύτερους από ότι η Βιβλιοθήκη φαίνεται να επιθυμεί ή να μπορεί.
3. Διακινούνται πληροφορίες και να παρέχεται πληροφόρηση από φορείς και διαύλους άσχετους προς την «παραδοσιακή» Βιβλιοθήκη.
4. Αρχίζουν να αναπτύσσονται «Βιβλιοθήκες», οι ψηφιακές Βιβλιοθήκες, με περιορισμένη, αν όχι μηδενική συμμετοχή των παραδοσιακών Βιβλιοθηκών και Βιβλιοθηκονόμων σε ότι αφορά, κυρίως, την ανάπτυξη της λειτουργικής δομής και λογικής.
5. Το υλικό που συνήθως διαχειρίζεται η Βιβλιοθήκη αλλάζει και αυτό ριζικά με το αυξανόμενο ποσοστό των ψηφιακών εκδόσεων και της ψηφιακής εκδοτικής.
6. Παράλληλα προς τους Βιβλιοθηκονόμους αναπτύσσεται ένας νέος κόσμος ειδικών της πληροφορικής, οι οποίοι φαίνεται να επιδιώκουν την αντιμετώπιση των κλασικών προβλημάτων διαχείρισης του νέου υλικού (συλλογή, περιγραφή,

αξιοποίηση) με τους τρόπους και τα μέσα που το υλικό αυτό επιτρέπει και απαιτεί.

Βασικό χαρακτηριστικό από λειτουργική άποψη του τόπου μετεξέλιξης της Βιβλιοθήκης, ως εργαλείου παρέμβασης και υποστήριξης του έργου διαχείρισης και εκμετάλλευσης των πληροφοριών και της γνώσης, αποτελεί η βαθμιαία «διάχυση» των λειτουργιών της στο περιβάλλον της. Η διάχυση αυτή, συνδυάζεται και με μια παράλληλη «ανασύνθεση» ή εμπλουτισμό του ρόλου της προς την κατεύθυνση της υιοθέτησης περισσότερων και πιο σημαντικών λειτουργιών, όπως και η ουσιαστική ενσωμάτωσή της στο όλο εκπαιδευτικό και ερευνητικό έργο. Η λειτουργική μετεξέλιξη της Ακαδημαϊκής Βιβλιοθήκης, ως συστατικού στοιχείου της εκπαιδευτικής και ερευνητικής διαδικασίας μπορεί να θεωρηθεί, γενικά, ως η μετάβαση από το απλό και ισχύον σήμερα μοντέλο του απλού ενδιάμεσου μεταξύ πανεπιστημίου και περιβάλλοντος πληροφόρησης όπως αυτό αποτυπώνεται στο σχ.3 και στο μοντέλο εκείνο του σχ.4 στο οποίο η Ακαδημαϊκή Βιβλιοθήκη αποτελεί συστατικό στοιχείο του εκπαιδευτικού και ερευνητικού μηχανισμού που ονομάζεται πανεπιστήμιο (Μπώκος, 2000).

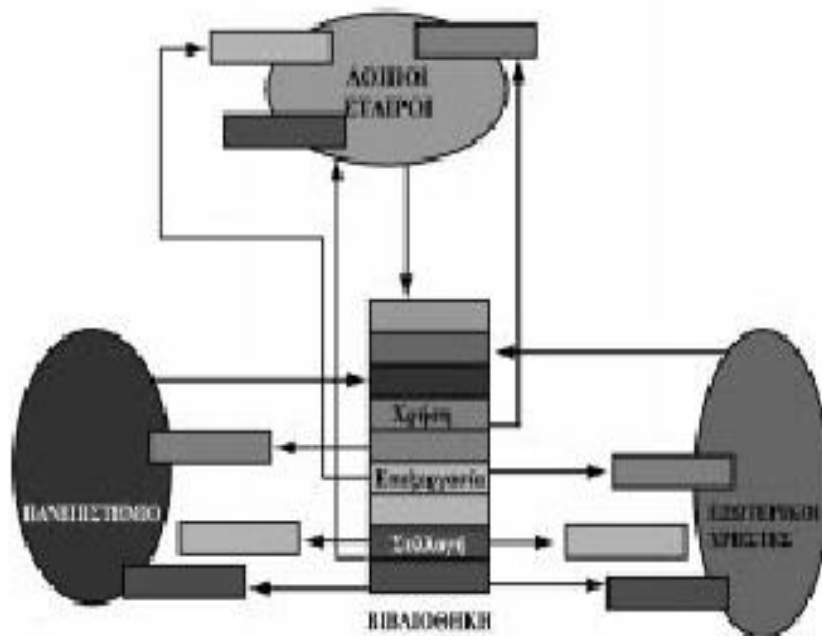


Σχ.3. Η Βιβλιοθήκη ως ενδιάμεσο μεταξύ του Πανεπιστημίου και του Περιβάλλοντος Πληροφόρησης. Πηγή: Μπώκος, 2000



Σχ.4. Η Βιβλιοθήκη ως συστατικό στοιχείο του Πανεπιστημίου. Πηγή: Μπόκος, 2000

Η «διάχυση» των λειτουργιών της, αλλά και η «ασάφεια» διακριτών ρόλων που χαρακτηρίζει το «πέρασμά» μας στο ψηφιακό περιβάλλον δεν σημαίνει κατάργηση του θεσμού της Βιβλιοθήκης, ως λειτουργικής κοινωνικής οντότητας με συγκεκριμένη θέση και αποστολή στο πλαίσιο των κοινωνικών δραστηριοτήτων. Σημαίνει αντίθετα ένα εξαιρετικά πιο σύνθετο, απαιτητικό ρόλο, ο οποίος προκύπτει ακριβώς από τους ίδιους λόγους που προκάλεσαν την έναρξη της βαθμιαίας κατανομής των παραδοσιακών λειτουργιών της Βιβλιοθήκης στο περιβάλλον της. Η διαδικασία διάχυσης – κατανομής λειτουργιών στο περιβάλλον, όπως και η υιοθέτηση άλλων για τη σύνθεση ενός νέου διαφοροποιημένου ρόλου φαίνεται συνοψισμένη διαγραμματικά στο σχ.5



Σχ.5. Διάχυση λειτουργιών Βιβλιοθήκης στο περιβάλλον της. Πηγή : Μπώκος, 2000

Όλοι συμφωνούν ακόμα, στο ότι σήμερα οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες βρίσκονται σε μια αβέβαιη θέση μιας και οι πόροι απόκτησης και πρόσβασης πληροφοριών ελαττώνονται ενώ πολλαπλασιάζονται οι διαθέσιμες πληροφορίες. Οι παραδοσιακές διαδικασίες και δομές των βιβλιοθηκών αποδεικνύονται ανεπαρκείς στην ανταπόκρισή τους σε αυτό το γρήγορα μεταβαλλόμενο τεχνολογικό περιβάλλον. Συνεπώς η αλλαγή καθίσταται όχι μόνο επιθυμητή αλλά και υποχρεωτική. Η διαχείριση και η κατεύθυνση προς την αλλαγή είναι μια πρόκληση για τους σημερινούς διευθυντές των βιβλιοθηκών.

Στο σημερινό δυναμικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον των Βιβλιοθηκών, η οργανωτική ηγεσία θα εξακολουθήσει να είναι απαραίτητη. Όμως για να αντιμετωπίσει τις πολύπλοκες αλλαγές και προκλήσεις θα πρέπει να αλλάξει δραστικά τον τρόπο με τον οποίο θα διοικεί. Προκειμένου να είναι σε θέση να οδηγήσουν τους οργανισμούς τους επιτυχώς στο ανταγωνιστικό περιβάλλον του 21^{ου} αιώνα, οι διοικήσεις πρέπει να μειώσουν την εξάρτησή τους στις παραδοσιακές δομές και να εστιάσουν τις προσπάθειές τους σε πέντε σημαντικές προτεραιότητες:

- ▶ χρήση στρατηγικού οράματος για παρακίνηση και έμπνευση,
- ▶ ενδυνάμωση των υπαλλήλων σε όλα τα επίπεδα,

- ▶ συσσώρευση και διαμοίραση της εσωτερικής γνώσης,
- ▶ συγκέντρωση και ενοποίηση της εξωτερικής γνώσης,
- ▶ πρόκληση του κατεστημένου και ενδυνάμωση της δημιουργικότητας των εργαζομένων (Lowry, 2000).

Οι εφαρμογές και τα εργαλεία που αναπτύσσονται στο επιχειρησιακό περιβάλλον για να οδηγήσουν την αλλαγή μπορούν να εφαρμοστούν επιτυχώς και στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες (Nozero & Vaughan, 2000). Η διοίκηση σαν επιστήμη αναφέρεται στην περιγραφή, εξήγηση, ανάλυση και πρόβλεψη των οργανωσιακών φαινομένων και της ανθρώπινης συμπεριφοράς, που σαν τελικό στόχο έχουν την πραγματοποίηση των σκοπών της οργάνωσης (Χλωμούδης & Κωσταγιόλας, 2004, σ.20). Η διοικητική επιστήμη όμως των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών δείχνει να είναι πιο πολύπλοκο από άλλους οργανισμούς και επιχειρήσεις (Κωσταγιόλας, 2005). Ο *μη κερδοσκοπικός χαρακτήρας* των Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, ο κυρίαρχος ρόλος τους ως *φορέων πρόσβασης* στην πληροφορία και τη γνώση καθώς και η *συμμετοχή τους στην εκπαιδευτική και ερευνητική δραστηριότητα* των Πανεπιστημίων, οδηγεί στο να συμπεριληφθεί στα όρια της σύγχρονης διοίκησης και αυτό των υπηρεσιών πληροφόρησης, της πληροφορίας και της πρόσβασης (Φράγκου, 2002, σ.ix-x).

Οι βιβλιοθήκες στο παρελθόν διοικούνταν ως ιεραρχικά δομημένοι οργανισμοί που αντεπεξέρχονταν σε προβλέψιμες εργασίες σύμφωνα με ένα καθιερωμένο σύνολο διαδικασιών κάτι που δουλεύει απόλυτα σε ένα σταθερό περιβάλλον. Αυξητικά όμως πολλές βιβλιοθήκες ανακαλύπτουν πως προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις σχετικές πολιτικές, τεχνολογικές και οικονομικές προκλήσεις είναι ανάγκη να λειτουργήσουν με μεγαλύτερη ευελιξία και παραγωγικότητα μέσα στον οργανισμό. Οι οργανωτικές αρχές μιας τυπικής ακαδημαϊκής βιβλιοθήκης είναι ουσιαστικά αυτές που διατυπώθηκαν από τον F.Taylor στις αρχές του αιώνα (Honea, 1997). Οι πέντε βασικές λειτουργίες είναι: ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος (Χλωμούδης & Κωσταγιόλας, 2004).



Σχ.6 : Βασικές αρχές σύγχρονου μανάτζμεντ. Πηγή: Χλωμούδης & Κωσταγιόλας, 2004

Η δομική οργάνωση (structured organization) παραδοσιακά εστιάζει στην έννοια της δομής της Βιβλιοθήκης στη διαμόρφωση των σχέσεων, στη διαφοροποίηση των στόχων και των θέσεων της, στη διατύπωση των κανόνων και των διαδικασιών που θα ακολουθηθούν καθώς και στις εντολές της διοίκησης (Hinings & Greenwood, 1988). Ο σχεδιασμός της οργάνωσης συνεπώς αποτελεί μια έκβαση της ανθρώπινης ενέργειας και απεικονίζει υπό αυτή τη μορφή τις ιδέες, τις πεποιθήσεις και τις αξίες εκείνων που τις θεσπίζουν μέσα στον οργανισμό (Tranfield & Smith, 2002).

Η οργάνωση βιβλιοθηκών διακρίνεται για την παρουσίαση των βασικών λειτουργικών οντοτήτων μιας βιβλιοθήκης, για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, για τα συστήματα και τις συναφείς μεθοδολογίες για την λειτουργία των βιβλιοθηκών κα.

2.3.Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) ορίζεται ως η συστηματική ανάπτυξη και εφαρμογή συγκεκριμένων ενεργειών που αφορούν τη διοίκηση των εργαζομένων ενός οργανισμού με σκοπό αυτός να οδηγηθεί στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του (Χλωμούδης & Κωσταγιόλας, ό.π., σ.129). Οι εργαζόμενοι σύμφωνα με τον Κωσταγιόλα και Μποχώρη (2003) αποτελούν έναν πολύτιμο πόρο ο οποίος είναι αξιοποιήσιμος και χρήσιμος όχι μόνο για τις επαγγελματικές δεξιότητες αλλά και για τις γνώσεις του και η συμμετοχή των ατόμων στη βελτίωση των εργασιακών αποτελεσμάτων έχει πάρει διάφορες ονομασίες τα τελευταία χρόνια όπως κύκλοι ποιότητας, ομάδες Kaizen κλπ. Όπως αναφέρει η Κατσιρίκου (2004) η μεγαλύτερη επένδυση που μπορεί να γίνει στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον είναι η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό, και η εμπειρία έχει δείξει ότι άνθρωποι και οργανισμοί μπορούν να εργαστούν μαζί στενά, βασιζόμενοι σε κοινούς στόχους, κοινή κατανόηση και δέσμευση απέναντι στο συνεργατικό σχήμα, την επιτυχία του οποίου αντιλαμβάνονται και ως προσωπική.

Η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού (Human Resource - HR) μέσα στους οργανισμούς έχει επεκταθεί πέρα από τους διοικητικούς και λειτουργικούς ρόλους και έχει συμπεριλάβει περισσότερες στρατηγικές ευθύνες. Αυτή η αλλαγή (βλ.σχ.7) απαιτεί από τους υπευθύνους του ανθρώπινου δυναμικού να δημιουργήσουν νέους τύπους οργανωτικής ανάπτυξης που περιλαμβάνουν τον επανασχεδιασμό των εργασιών και λειτουργιών, την ανάπτυξη των συστημάτων διαχείρισης και απόδοσης, τη διαχείριση της αλλαγής, και το σχεδιασμό και την αναδόμηση των εργασιών. Η Hawthorne (2004) αναφέρει τέσσερις στρατηγικές για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (Human Resource Management - HRM) και την οργανωτική ανάπτυξη (Organizational Development - OD): την *ανάλυση εργασίας*, τον *επανασχεδιασμό της εργασίας*, τη *δημιουργία ομάδων* και τη *διοίκηση της αλλαγής* (Change Management).



Σχ.7: Τα επτά σημεία της αλλαγής Πηγή: Teare e.a., 1999

Οι Alpander & Lee (1995) ισχυρίζονται ότι οι οργανισμοί που με επιτυχία διατηρούν την ανταγωνιστικότητά τους έχουν μάθει να εξετάζουν την αλλαγή όχι ως ένα μεμονωμένο γεγονός μιας δεδομένης χρονικής στιγμής αλλά, ως μια συνεχή διαδικασία απαραίτητη στη διατήρηση της διάγνωσης των αναγκών των χρηστών. Υποστηρίζουν, ότι οι επιτυχημένοι οργανισμοί σήμερα έχουν κατανοήσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά τους και έχουν αναπτύξει τη δυνατότητα να προσαρμόζουν αυτούς τους παράγοντες συνεχώς ώστε να διατηρούν την ανταγωνιστικότητά τους. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό δημιούργησαν μια οργανωτική ανάπτυξη (Organizational Development - OD) βασισμένη στην αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού, στο στρατηγικό σχεδιασμό και στη δημιουργία ομάδων. Ο Senge (1990, σ.5-12) αναφέρει πέντε πρακτικές, η εφαρμογή των οποίων θα συντελέσει στην ενδυνάμωση της συνεχιζόμενης σκέψης, στην έρευνα, και στην εκμάθηση των οργανωτικών συστημάτων και της ανθρώπινης ανάπτυξης, ώστε τα παραπάνω, να οδηγήσουν στη συνεχή βελτίωση:

1. Η εξέταση της οργάνωσης ως ένα σύστημα μέσα σε άλλα συστήματα,
2. η υποστήριξη των ανθρώπων στην κατάκτηση των προσωπικών τους οραμάτων,
3. η συνειδητή εφαρμογή, κατόπιν εξέτασης, της καταλληλότητας των πεποιθήσεων,
4. η ανάπτυξη μια κοινής εικόνας του μέλλοντος που επιδιώκουμε να δημιουργήσουμε (κοινό όραμα), και
5. η χρήση του διαλόγου για να αυξήσουμε την ικανότητα των ομάδων να μάθουν και να ανακαλύψουν τις νέες ιδέες

αποτελούν τις πέντε βασικές πρακτικές που μπορούν να ενισχύσουν τη δυνατότητα για την οργανωτική μάθηση (Organizational Learning).

Σαν απάντηση στην διαπίστωση του ότι πολλές σύνθετες εργασίες στο σημερινό περιβάλλον πληροφόρησης (ανάπτυξη πηγών πληροφόρησης, δημιουργία νέων υπηρεσιών, διατύπωση πολιτικών κλπ.) απαιτούν εμπειρία που σπάνια διαθέτει ένα άτομο, αποτελεί η οργάνωση της εργασίας μέσω ομάδων είναι ένας τρόπος για να επιτευχθεί αποτελεσματικά η διαχείριση της αλλαγής (Lippincott, 2000). Τα τελευταία χρόνια πολλές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες έχουν αναπτύξει ομάδες προκειμένου να εφαρμόσουν συγκεκριμένες εργασίες, να προχωρήσουν σε καινοτομίες και αναδιοργανώσεις (Shaughnessy, 1996 · Echt, 1997 · Johnson, 1998 · Owens, 1999 · Lowry, 2000 · Diaz e.a. 2001 · Bernfeld, 2004).

Η εργασία μέσω των ομάδων είναι μια από τις τρέχουσες δημοφιλείς τεχνικές διαχείρισης, και γίνεται όλο και περισσότερο κοινή για τους βιβλιοθηκονόμους στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες² με σκοπό να λύσουν προβλήματα, να αναβαθμίσουν τις υπηρεσίες τους, να αναπτύξουν πηγές πληροφόρησης, να δημιουργήσουν υποδομές και να διατυπώσουν πολιτικές. Η ομαδική εργασία ορίζεται ως μια ομάδα ατόμων, όπου το καθένα διαθέτει ορισμένες δεξιότητες και όπου όλοι συνεργάζονται αρμονικά για την επίτευξη στόχων και αντικειμενικών σκοπών. Το άτομο που συμμετέχει στην ομάδα έχει το συναίσθημα ότι ανήκει σε ένα σύνολο, ένα αίσθημα ότι σε συμφωνία με τα άλλα μέλη της ομάδας μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στο τρόπο λειτουργίας της Βιβλιοθήκης

² Χωρίς να αποκλείεται η εφαρμογή της μεθόδου αυτής σε Βιβλιοθήκες άλλων τύπων, π.χ. Λαϊκές Βιβλιοθήκες (Bernfeld, 2004)

που ανήκει. Στον αιώνα της εξειδίκευσης, που οι εργαζόμενοι συχνά νοιώθουν απομονωμένοι, αυτά τα συναισθήματα επενεργούν θετικά στον αυτοσεβασμό των υπαλλήλων και βελτιώνουν την απόδοσή τους. Δουλεύοντας ομαδικά, οι βιβλιοθηκονόμοι αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι από τον εαυτό τους και τις υπηρεσίες τους. Η ικανοποίηση, έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της αποτελεσματικότητας και τη βελτίωση της ποιότητας (Jenks, 2005).

Βασική παραδοχή για τη συγκεκριμένη εργασία αποτελεί το γεγονός ότι οι Υπηρεσίες Βιβλιοθήκης δεν αποτελούν αυτοσκοπό αλλά εξυπηρετούν τις εκάστοτε ανάγκες πληροφόρησης του ευρύτερου περιβάλλοντος στο οποίο ανήκουν. Συγκεκριμένα, στην περίπτωση της Ακαδημαϊκής Βιβλιοθήκης, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, επηρεάζεται από τις εξελίξεις των εκπαιδευτικών συστημάτων και των υποδειγμάτων μάθησης που ακολουθούνται, αφού μέσα στην αποστολή κάθε βιβλιοθήκης αυτής της κατηγορίας, πάντα δηλώνεται και η εξυπηρέτηση των πληροφοριακών αναγκών της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Τσιμπόγλου, 2002). Είναι κοινός τόπος ότι βρισκόμαστε στο σταυροδρόμι σημαντικών τεχνολογικών αλλαγών και σημαντικών εξελίξεων από τις οποίες η εκπαίδευση δεν μπορεί να είναι αμέτοχη. Ο παλιός τρόπος απομνημόνευσης αντικαθίσταται από την ανάπτυξη της κριτικής σκέψης. Επιπλέον, ο σύγχρονος άνθρωπος αναπτύσσεται και μεγαλώνει σε μια κοινωνία όπου διακινείται καθημερινά ένας τεράστιος όγκος πληροφοριών, απαιτεί νέους τρόπους και μεθοδολογίες απόκτησης της γνώσης. Σε αυτό το νέο μοντέλο εκπαίδευσης, η Βιβλιοθήκη παίζει ένα σημαντικό ρόλο ως κέντρο πληροφόρησης. Απομακρυνόμενη από το ένα και μοναδικό σύγγραμμα, η ακαδημαϊκή εκπαιδευτική κοινότητα επιζητεί από τη βιβλιοθήκη έναν σύμμαχο στην αλλαγή του τρόπου εκπαίδευσης. Δηλαδή τη μετάβαση από την παραδοσιακή διάλεξη στην ανάπτυξη δεξιοτήτων αναζήτησης αλλά και αξιολόγησης της πληροφόρησης. Η εκπαιδευτική διαδικασία θα πρέπει να ενισχύει την αυτόνομη μάθηση και την αυτενέργεια και παράλληλα τη συνεργασία και την ομαδική εργασία μιας και όλοι γνωρίζουμε ότι κανείς δεν μπορεί να πετύχει τίποτα μόνος του αλλά μόνο ως μέλος μίας μεγαλύτερης ομάδας (Παπάζογλου, 2002, σ.χ).

**Planning means both to assess the future
and make provision for it.**

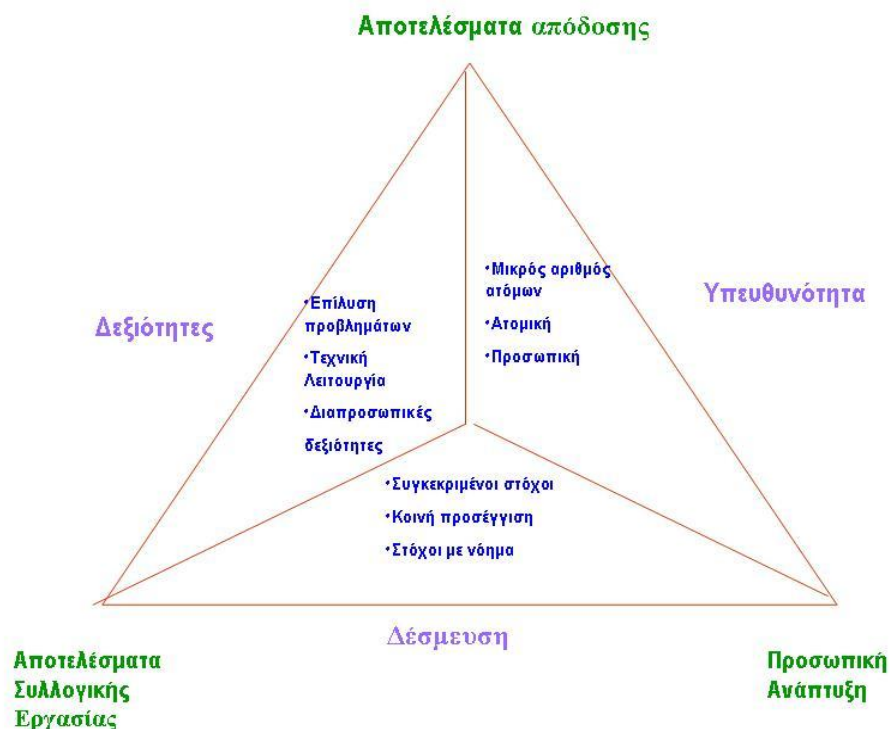
Henri Fayol

2.4. Διοίκηση Βάσει Ομάδων

Ο αρχικός στόχος ανάπτυξης συστημάτων ομάδων ως τη βάση οργάνωσης της εργασίας, είναι η αύξηση της οργανωτική απόδοσης. Οι ομάδες είναι "ιδιαίτερες" μονάδες της απόδοσης, όχι ένα ανεξάρτητο σύνολο ηθικών αξιών σύμφωνα με τους Katzenbach & Smith (1993, σ.21). Αυτή η προϋπόθεση συχνά χάνεται κατά τη συζήτηση της σύγχρονης τάσης οργάνωσης των μονάδων εργασιών σε ομάδες. Η αύξηση απόδοσης "κερδίζεται" με την αυξανόμενη συμμετοχή, τη συνεργατική εκμάθηση, την πρόκληση της ποιοτικής μεμονωμένης σκέψης, και την ανακάλυψη της νέας πραγματικότητας. Η αμοιβαία υπευθυνότητα είναι κεντρική στην απόδοση ομάδων. Η έρευνα των Katzenbach & Smith (ό.π.) αποκάλυψε ότι όπου η πειθαρχία, η κατανόηση, και η πρακτική στις δεξιότητες ομαδικής εργασίας είναι απύσυχες, οι ομάδες αποτυγχάνουν να παράγουν τη νέα σκέψη ή να προωθήσουν την απόδοση. Οι περισσότεροι ερευνητές διαπιστώνουν ότι η έλλειψη κατανόησης του νοήματος που πρεσβεύουν οι ομάδες, η απουσία της κατάλληλης υποστήριξης και κατάρτισης, καθώς και η έλλειψη των προσδοκιών απόδοσης, αποτελούν τους σημαντικότερους λόγους αποτυχίας (Katzenbach & Smith, 1993 · Lencioni, 2002 · Howard & Miller, 1994 · Wheelan, 1999 · Yeatts & Hyten, 1998).

Οι Katzenbach και Smith (1993, σ.45) μέσα από τις μελέτες και τις έρευνές τους κατέληξαν στο ότι οι υψηλές αποδόσεις στις ομάδων, βασίζονται στην εμπιστοσύνη, στο σεβασμό, στην αλληλεξάρτηση, και στη συνεργασία. Όταν βρίσκονται αντιμέτωπες με την ανάγκη συνεχούς βελτίωσης της οργανωτικής ικανότητας (organizational capability) οι ομάδες δίνουν στους υπαλλήλους ευκαιρίες «να λάβουν ανεξάρτητες αποφάσεις, να συνεργαστούν, να αναγνωρίσουν και να λύσουν τα προβλήματα, και να αναπτύξουν νέες προσεγγίσεις για να ολοκληρώσουν τους στόχους». Μέσα από αυτήν την διαδικασία αναδεικνύονται φυσικά καινοτομίες που βοηθούν όλη την οργάνωση και κατά προέκταση όλο τον οργανισμό να αναπτυχθεί (Johnson & Johnson, 2003, σ.1). Εξετάζοντας την ομαδική εργασία ως ένα σύστημα που απαιτεί πειθαρχία, δομή, και

κατάρτιση σε δεξιότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας, αλλά που απαιτεί όμως παράλληλα την υψηλή απόδοση, διευκολύνονται τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Συγκεκριμένες και σημαντικές προκλήσεις απόδοσης μπορούν να ενεργοποιήσουν τις ομάδες ανεξάρτητα από τη θέση των ατόμων μέσα στην οργάνωση. Οι υπεύθυνοι οργάνωσης μπορούν να ενθαρρύνουν την απόδοση ομάδων με την οικοδόμηση μιας ισχυρής ηθικής απόδοσης περισσότερο, παρά μόνο με την καθιέρωση ενός περιβάλλοντος ομαδικής εργασίας. Οι προκαταλήψεις ως προς τον ατομικισμό υπάρχουν, αλλά δεν χρειάζεται να εμπλέκονται στον τρόπο με τον οποίο εκτελεί τις εργασίες της η ομάδα. Η πειθαρχία (μέσα στην ομάδα αλλά και σε ολόκληρη την οργάνωση) δημιουργεί τους όρους για την υψηλή απόδοσή της (Katzenbach & Smith, 1993, σ.12-14). Οι μέθοδοι για τη δημιουργία ενός ευρύτερου συστήματος το οποίο αναπτύσσει το σύστημα των ομάδων απαιτεί τη δημιουργία στόχων απόδοσης ενός συστήματος υπευθυνότητας καθώς επίσης και τον επανασχεδιασμό των μονάδων εργασίας γύρω από τις σχετικές διαδικασίες.



Σχ.8: Βασικές αρχές Ομάδων. Πηγή: Katzenbach, 1993

Η Βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου της Arizona επέλεξε να αναπτύξει ομάδες όσο το δυνατόν πιο κοντά σε ομάδες χρηστών με κοινές ανάγκες (Diaz & Pintozzi, 1999). Με την οργάνωση γύρω από ομάδες χρηστών (προπτυχιακούς φοιτητές, προσωπικό και κολλέγια που ανήκαν στο Πανεπιστήμιο), οι ομάδες αυτές υιοθέτησαν την πρόκληση απόδοσης της αξιολόγησης και της ανταπόκρισης σε νέες ανάγκες των ομάδων χρηστών που τους είχαν ανατεθεί. Δεδομένου ότι οι ανάγκες των χρηστών αλλάζουν, οι ομάδες με τη σειρά τους θα πρέπει να αλλάξουν τις διαδικασίες, να αναπτύξουν καινοτόμες υπηρεσίες, να υιοθετήσουν νέα τεχνολογία, ή να ξανασχεδιάσουν την εργασία ώστε να βελτιώσουν την ποιότητα. Μερικές ομάδες, εντούτοις, παρέμειναν οργανωμένες γύρω από εργασίες που προσέφεραν υπηρεσίες σε όλους τους χρήστες. Η πρόκληση απόδοσης για αυτές τις ομάδες ήταν να ανακαλύψουν τις δυνατότητες των διαδικασιών αυτών και να ενεργοποιηθούν για τη συνεχή τους βελτίωση. Έπρεπε επίσης να αξιολογήσουν εάν οι διαδικασίες που χρησιμοποιούσαν ήταν ακόμα σχετικές και προσέθεταν αξία στο σύνολο των υπηρεσιών. Καθώς άλλαξαν οι ανάγκες των χρηστών αυτές οι ομάδες μετασχηματίστηκαν και απέκτησαν νέες αρμοδιότητες. Πολλά είναι τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν κατά τη μεταβολή από μια ιεραρχική υπηρεσιακή δομή μιας Ακαδημαϊκής Βιβλιοθήκης προς ένα σύστημα ομάδων, και τα οποία θα αναλυθούν στη συνέχεια.

Η επιλογή της στρατηγικής των ομάδων από τον οργανισμό στον οποίο ανήκει η Βιβλιοθήκη πρέπει να εξηγηθεί πλήρως, ακολουθούμενος από την εκπαίδευση στις δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά της ομαδικής εργασίας. Καθώς το σύστημα ομάδων αναπτύσσεται, γίνεται πιο επιτυχημένο, και νέα μέλη που προσλαμβάνονται με βάση τις δεξιότητές τους στην ομαδική εργασία, και την προτίμησή τους για τη συλλογική εργασία σε ένα μαθησιακό περιβάλλον, έχουν την ευκαιρία να συμμετέχουν στην κοινή ηγεσία, και μπορούν γρήγορα να συμβάλουν στην επιτυχία της ομάδας. Η ενορχήστρωση όλων αυτών των παραγόντων, λαμβάνοντας υπόψη την αφαίρεση της ιεραρχίας και του προσωπικού επαγγελματισμού, είναι ένα σημαντικό εμπόδιο που πρέπει να ξεπεραστεί στην εφαρμογή των συστημάτων ομάδων καθώς κρίσιμη παραμένει και η ανάπτυξη άλλων συστημάτων υποδομής για την επιτυχή ανάπτυξη των συστημάτων ομάδων.

Τα *συστήματα υποδομής* κατά τη Phipps (2004) είναι :

1. Σχεδιασμός (The Planning System)

Η ανάπτυξη ενός συστήματος βασισμένου σε όραμα, σχεδιασμό και ανάληψη οργανωτικής στρατηγικής δράσης προκειμένου να εξασφαλιστεί η μελλοντική επιτυχία απαιτείται για οποιαδήποτε μορφής οργανισμό που προβλέπει στην ανάπτυξη των υπηρεσιών του στο μέλλον. Ένα σύστημα στρατηγικού προγραμματισμού που καθορίζει έναν κοινό προορισμό, θέτει κατευθύνσεις, και εμπλέκει τα μέλη του στη λήψη δράσεων αποτελεί το ιδανικό σύστημα για ένα γρήγορα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Προκειμένου να εφαρμοστεί ένας σωστός σχεδιασμός ακολουθούνται τα κάτωθι (King, 1989, σ.17):

- Επιλογή του στόχου, αξιολόγηση των μελλοντικών αναγκών καταγράφοντας πρώτιστα τις παρούσες δυνατότητες. Προσδιορισμός του τι θέλει να πετύχει η Βιβλιοθήκη στο μέλλον, περιγραφή του οράματος και τι απαιτείται για την επίτευξη των στόχων.
- Ανάπτυξη ετήσιων στόχων με σαφείς μετρήσεις των επιτυχιών του. Ανάπτυξη σαφών στρατηγικών για το πώς θα επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι και ενημέρωση όλου του οργανισμού για αυτούς. Οριστικοποίηση ενός τριετούς ή πενταετούς σχεδίου.
- Εφαρμογή του σχεδίου με την εμπλοκή ομάδων στην ανάθεση και εφαρμογή του παρακολουθώντας την πρόοδο κατά την εφαρμογή του.
- Αναθεώρηση και βελτίωση. Διάγνωση των διόρθωση των προβλημάτων όσο το δυνατό πιο σύντομα και σε επίπεδο πιο κοντά στο πρόβλημα αλλά και αναθεώρηση του σχεδίου αν αυτή απαιτείται. Ενημέρωση όλων των μελών των ομάδων.

2. Επικοινωνία (The Communication System)

Από τη στιγμή που ένας οργανισμός αποφασίσει να εφαρμόσει ένα σύστημα ομάδων και να υποστηρίξει τη συνεχή εκμάθηση, πρέπει να αναπτύξει και ένα σύστημα επικοινωνιών. Τα παραδοσιακά ιεραρχικά συστήματα επικοινωνιών ενσωματώνονται στις περισσότερες οργανωτικές δομές, παρά το γεγονός ότι μερικές από συναντώνται και σε μια πιο επίπεδη οργάνωση, ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα επικοινωνίας απαιτείται. Η θέση του ατόμου σε μια ιεραρχική οργάνωση καθορίζει συνήθως ποιες πληροφορίες παραλαμβάνει και με

ποιους τις μοιράζεται. Σε έναν οργανισμό που σκοπεύει να αναπτύξει ένα κοινό όραμα και μια δέσμευση για αλλαγή, αλλά και να ενδυναμώσει ομάδες στην επίλυση προβλημάτων και στη δημιουργία ποιοτικών αποφάσεων, πρέπει να αναπτυχθούν ανοικτές οριζόντιες επικοινωνίες. Σε αυτόν τον τύπο οργάνωσης δεν είναι ποτέ σαφές ποιες πληροφορίες σχετίζονται με την εργασία που έχει αναλάβει μια ομάδα. Το φιλτράρισμα και ο περιορισμός της διανομής των πληροφοριών πολύ απλά δεν θα ενισχύσουν την εργασία του οργανισμού. Η διαθεσιμότητα των βασικών στοιχείων, των γεγονότων που διαδραματίζονται σε άλλες ομάδες είτε στο χώρο του Πανεπιστημίου είτε σε άλλους παρεμφερείς χώρους μπορεί να έχει επιπτώσεις στην ποιότητα των ενεργειών που επιλέγονται ή στην επιτυχία της εφαρμογής τους. Οι ομάδες πρέπει να ρωτούν η μια την άλλη και να είναι ανοικτές στην ανατροφοδότηση. Ο διάλογος, με σκοπό την οικοδόμηση της κατανόησης και της ανάπτυξης της νέας γνώσης, αποτελεί την «καρδιά» ενός ανοικτού συστήματος επικοινωνιών.

Το σύστημα επικοινωνίας πρέπει να παρέχει το κατάλληλο διάστημα και το χρόνο για την επεξεργασία των ιδεών από τα άτομα και να ενθαρρύνει την κριτική σκέψη. Τα μέλη του οργανισμού χρειάζονται ευκαιρίες για να έρθουν πιο κοντά, να μοιραστούν ιδέες, και να αναπτύξουν σχέσεις. Πρέπει να αναπτυχθεί ένα εσωτερικό σύστημα αναφορών και εκθέσεων ή αλλιώς ένα σύστημα διαχείρισης πληροφοριών που να επιτρέπει τη διανομή των στοιχείων απόδοσης, των σκέψεων της ομάδας και της οργανωτικής εκμάθησης.

Η συμμετοχή των μελών της ομάδας στις ανοικτές συνεδριάσεις είναι μια προσωπική απόφαση, όπως είναι και η ανάγνωση των πρακτικών συνεδρίασης. Απαιτεί ιδιαίτερη εξάσκηση η συμμετοχή των μελών στο διάλογο, η προσφορά ιδεών, η πρόκληση της σκέψης των άλλων και η έρευνα για διάφορες υποθέσεις που έχει αναλάβει η ομάδα. Αποτελεί πρόκληση το να μάθει κανείς να σκέφτεται και να αντιδρά σε θέματα πέρα από αυτά που του έχουν ανατεθεί αλλά και να συμβάλει με τον τρόπο του και τις πράξεις του στην ευρύτερη μάθηση του συνόλου.

3. Σύστημα Βελτίωσης της Διαδικασίας (The Process Improvement System)

Το σύστημα βελτίωσης διαδικασίας αποτελεί ένα ερευνητικό σύστημα που υποστηρίζει τη δυνατότητα της οργάνωσης να αποτιμήσει την εκτίμηση των χρηστών, να αναλύσει την απόδοση, και να χρησιμοποιήσει την ανάλυση αυτή για να προτείνει βελτιώσεις. Η

βελτίωση διαδικασίας είναι μια από τις βασικές έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Όπως υποστηρίζουν οι Bauer e.a. (2002, σ.67) «όταν συμμετέχουμε σε μια πραγματική διαδικασία βελτίωσης, επιδιώκουμε να μάθουμε τις αιτίες που προκαλούν θετικές αντιδράσεις σε μια διαδικασία και να χρησιμοποιήσουμε αυτήν την γνώση για να μειώσουμε τις αποκλίσεις, να αναιρέσουμε τις δραστηριότητες που δεν προσθέτουν καμία αξία στην παραγόμενη υπηρεσία και να βελτιώσουμε την ικανοποίηση των χρηστών. Η ιδανική έκβαση είναι αυτή κατά την οποία οι εργασίες μπορούν να γίνουν οικονομικότερα, γρηγορότερα και ευκολότερα».

4. Σύστημα Διαχείρισης Απόδοσης (*The Performance Management System*)

Η αυξανόμενη απόδοση είναι ο στόχος οποιουδήποτε οργανισμού. Ένα σύστημα διαχείρισης απόδοσης πρέπει να υποστηρίζει το προσωπικό στην επίτευξη των προσωπικών στόχων και να αναγνωρίζει τον αμέριστο ρόλο της απόδοσης του ατόμου ως τον πλέον κρίσιμο στην απόδοση του οργανισμού. Ένα καλό σύστημα παρέχει στο προσωπικό ανατροφοδότηση στο πώς να βελτιωθεί αλλά και ενθαρρύνει τη συνεχή εκμάθηση.

5. Σύστημα Αποζημιώσεων (*The Compensation System*)

Ο Scholtes (1998, σ.330) υποστηρίζει ότι ο κύριος στόχος ενός συστήματος οικονομικών παροχών είναι «να παράσχει αποζημίωση για την εργασία, επιτρέποντας στους ανθρώπους να αισθάνονται ασφάλεια. Εκτός από αυτό όμως έχει και σαν στόχο να διατηρήσει τους καταρτισμένους υπαλλήλους». Σύμφωνα με τον Lawler (1996, σ. 195-196) οι οργανισμοί μπορούν να ελέγξουν τα συστήματα αμοιβής τους ως κίνητρο απόδοσης εάν είναι καλά σχεδιασμένες για να ανταμείβουν την προστιθεμένης αξίας απόδοση και την ανάπτυξη των νέων ικανοτήτων.

6. Σύστημα Πρόσληψης (*The Recruitment and Hiring System*)

Ο στόχος του συστήματος στρατολόγησης και μίσθωσης είναι να προσδιοριστούν, να προσελκυστούν, και να απασχοληθούν τα άτομα που μπορούν να αφοσιωθούν στο όραμα του οργανισμού, να εφαρμόσουν τις δεξιότητες και την ικανότητα τους στη μοναδική εργασία που θα τους ανατεθεί, να αυξήσουν και να αναπτύξουν την προσωπικότητά τους

στο πλαίσιο της κουλτούρας του οργανισμού, και να μάθουν και να εφαρμόζουν νέες δεξιότητες καθώς η εργασία αλλάζει.

7. Πληροφοριακό Σύστημα (*Information System*)

Ένα σύστημα πληροφοριών που αποθηκεύει και κάνει εύκολα τα διαθέσιμα ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία μέτρησης είναι κρίσιμο για την υποστήριξη του συστήματος ομάδων και του συστήματος προγραμματισμού. Πρέπει να αναπτυχθεί μια τεχνολογική υποδομή που να διευκολύνει τους στόχους του ανοικτού, οριζόντιου συστήματος επικοινωνιών.

8. Σύστημα Σύνταξης Προϋπολογισμού (*Budgeting System*)

Η ανάπτυξη ενός συστήματος σύνταξης προϋπολογισμού που να είναι σαφές, εύκολο στην κατανόηση, και εύκαμπτο είναι απαραίτητο προκειμένου να συμπεριλάβει τον προγραμματισμό και τα αιτήματα προϋπολογισμού από τις ομάδες. Στο περιβάλλον της συνεχιζόμενης ανησυχίας για τον προϋπολογισμό, ένα σύστημα συλλογής κεφαλαίων που περιλαμβάνει όλες τις ομάδες στην αξιολόγηση των αναγκών και λαμβάνει υπόψη τους λίγους κρίσιμους στόχους στο στρατηγικό σχέδιο απαιτείται σοβαρά.

9. Σύστημα Διαφήμισης (*Marketing System*)

Είναι απαραίτητο ένα σύστημα μάρκετινγκ που να υποστηρίζει τη βιβλιοθήκη στην ενημέρωση προς τους χρήστες σχετικά με το περιεχόμενό της και τη μοναδική αξία της.

Όπως υποστηρίζουν οι French & Bell (1999, σ.25-26) η ανάπτυξη των οργανισμών στηρίζεται στο όραμα, στην ενδυνάμωση, στη μάθηση και στις διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων. Ο σχεδιασμός των υπηρεσιών είναι δύσκολος και πολυσύνθετος. Χωρίς την ανάπτυξη οργανωτικών συστημάτων που ενσωματώνουν πλήρως το όραμα, τις αξίες και τους στόχους, η αλλαγή της κουλτούρας, απαραίτητης στο να λειτουργήσει συλλογικά ένα σωστά διαμορφωμένος οργανισμός μάθησης, θα παρακωλυθεί σοβαρά. Πολλή σκέψη, συμμετοχή, πειραματισμός, και αξιολόγηση αποτελούν κρίσιμα στοιχεία για την ανάπτυξη των επιτυχημένων συστημάτων.

2.5. Ομάδες στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εκφράζει μια νέα προσέγγιση στην αντιμετώπιση των πολύπλοκων προβλημάτων των σύγχρονων επιχειρήσεων στα πλαίσια του έντονου ανταγωνισμού και αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία μετά τη δεκαετία του 1950 και σαρώνει από τη δεκαετία του 1980 την Αμερική και τα τελευταία χρόνια την Ευρώπη που διεκδικεί μια ηγετική θέση στην παγκόσμια οικονομία. Η ΔΟΠ έγινε αντιληπτή από τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς (τοπική αυτοδιοίκηση, νοσοκομεία, πανεπιστήμια κλπ.) στο μέσο της δεκαετίας του 1980 (Riggs, 1993). Το Βρετανικό πρότυπο BS 7850 ορίζει τη ΔΟΠ ως τη «φιλοσοφία διοίκησης και τις επιχειρηματικές πρακτικές εκείνες που στοχεύουν στην αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων και τη χρησιμοποίηση των υλικών ενός οργανισμού με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο, ώστε να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι του». Η ΔΟΠ δηλαδή συμπεριλαμβάνει τη συνολική αξιοποίηση των πόρων του οργανισμού προκειμένου να ικανοποιηθούν οι εκπεφρασμένες και μη ανάγκες των πελατών και η συνεχής βελτίωση του επιπέδου ικανοποίησής τους. Περικλείει δε έναν συνδυασμό παραγόντων σχετικών με την επιστήμη της διοίκησης επιχειρήσεων, τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και την εφαρμογή τεχνικών αναγνώρισης και επίλυσης προβλημάτων (Κωσταγιόλας & Μποχώρης, ό.π.).

Στόχος της ΔΟΠ είναι η παραγωγή ποιοτικών αγαθών και υπηρεσιών από την πρώτη φορά και για πάντα. Επιπλέον, αποσκοπεί στη δημιουργία μιας οργανωτικής κουλτούρας, την οποία κατανοούν και αποδέχονται όλοι οι εργαζόμενοι μέσα στον οργανισμό και η οποία αποσκοπεί στη συνεχή αύξηση της αξίας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών (Τσιότρας, 1995). Η ΔΟΠ περιγράφει μια φιλοσοφία που θεωρεί την ποιότητα ως την κατευθυντήρια δύναμη πίσω από την ηγεσία, το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και τις πρωτοβουλίες βελτίωσης. Απαρτίζεται από τρεις λέξεις: η λέξη «Total» σημαίνει ότι κάθε ένας μέσα στον οργανισμό πρέπει να συμμετέχει στη συνεχή προσπάθεια βελτίωσης, η λέξη «Quality» αφορά τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της υπηρεσίας που θα ικανοποιούν και θα ξεπερνούν τις προσδοκίες των χρηστών της και η λέξη «management» αναφέρεται στους ανθρώπους και τις διαδικασίες που απαιτούνται για να επιτύχουν τις απαιτούμενες προδιαγραφές που ορίζει η ποιότητα. Οπότε, λέγοντας

«Ολική Ποιότητα» αναφερόμαστε σε ένα καθαρά ανθρωποκεντρικό διοικητικό σύστημα, που αποσκοπεί στην συνεχιζόμενη αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, με ένα συνεχώς μειούμενο κόστος (Petrick & Furr, 1995).

Η «καλλιέργεια» της Ολικής Ποιότητας στηρίζεται στη διάδοση και ενστερνισμό ορισμένων βασικών αξιών. Οι αξίες αυτές είναι (Γεωργίου, 1999):

1. Η συνεχής βελτίωση,
2. το ομαδικό πνεύμα
3. το όραμα,
4. η συμμετοχή και δέσμευση στα πλαίσια της ομάδας.

Ο Padhi (2003) περιλαμβάνει στις βασικές αρχές³ που πρέπει να ακολουθήσει ένας οργανισμός προκειμένου να στηρίξει την αποτελεσματική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, και αυτή της ομαδικής εργασίας. Ένας από τους τρόπους με τους οποίους έχουν εισαγάγει την αλλαγή οι Βιβλιοθήκες είναι και μέσω της εφαρμογής προγραμμάτων της ΔΟΠ (Riggs, 1993 · Trent, 2003) . Η ΔΟΠ εστιάζει στην εξέταση των διαδικασιών με τις οποίες προσφέρονται οι υπηρεσίες και στοχεύει στο να εξασφαλίσει καλύτερη ποιοτική υπηρεσία για τους χρήστες. Επιχειρεί επίσης να ομαλοποιήσει την οργανωτική διαδικασία μέσω της ενθάρρυνσης του προσωπικού στο να παίζει ένα μεγαλύτερο ρόλο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Μια από τις απαιτήσεις της ΔΟΠ είναι να υπάρχει ευελιξία και ενδυνάμωση που και οι δύο μπορούν να ολοκληρωθούν μέσω της ομαδικής εργασίας (Owens, ό.π.).

Οι Tenner & DeToro (1992) υποστηρίζουν ότι η ΔΟΠ βασίζεται σε:

- ✓ ένα αντικείμενο: την συνεχή βελτίωση
- ✓ τρεις αρχές: εστίαση στους χρήστες, βελτίωση διαδικασιών, ολική εμπλοκή, και
- ✓ έξι σημεία στήριξης: ηγεσία, εκπαίδευση, υποστηρικτική δομή, επικοινωνίες, ανταμοιβή /αναγνώριση και μέτρηση.

³ Οι υπόλοιπες αρχές είναι: Ηγεσία (Leadership), Χρησιμοποίηση των εργαλείων και τεχνικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Using Total Quality Management Tools and Techniques), Μόρφωση και Εκπαίδευση (Education and Training), Εμπλοκή (Involvement), Επικοινωνία (Communication), Ηθική (Ethics), Εμπιστοσύνη και Ακεραιότητα (Trust and Integrity), Αναγνώριση-Επιβράβευση (Recognition).

Ο Oakland (1989) περιγράφει τη ΔΟΠ σε 12 βήματα:

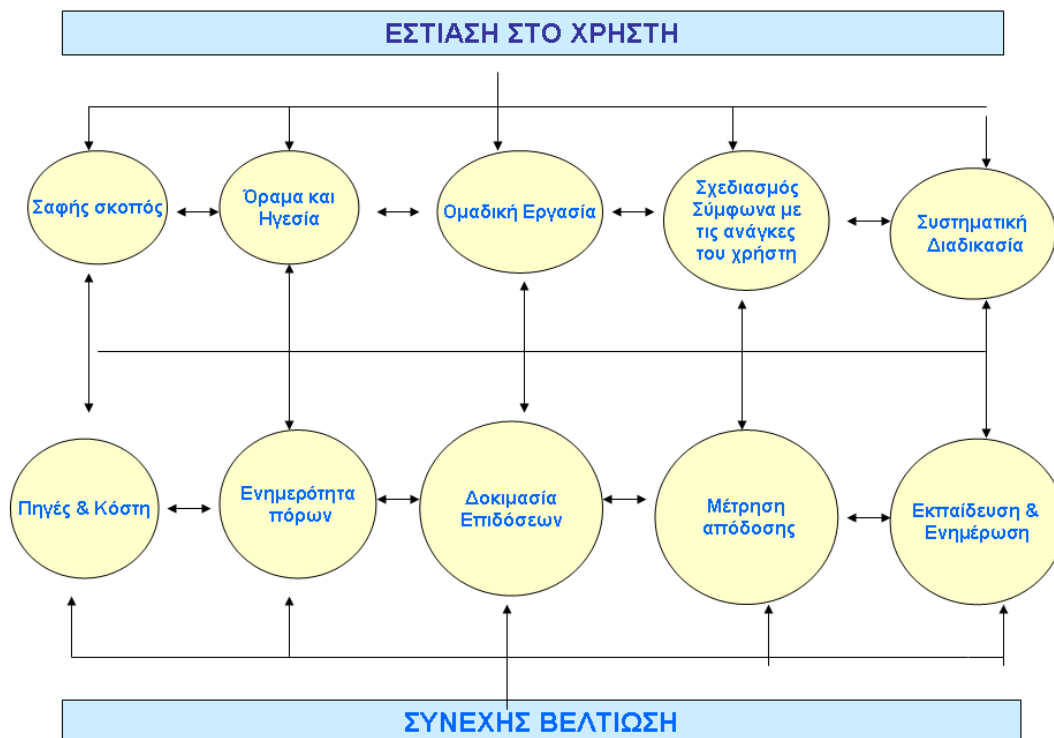
1. κατανόηση της ποιότητας,
2. συμφωνία για ποιότητα,
3. πολιτική για ποιότητα,
4. οργάνωση για ποιότητα,
5. μέτρηση του κόστους για την ποιότητα,
6. προγραμματισμός για την ποιότητα,
7. σχεδιασμός για την ποιότητα,
8. δυνατότητα/ικανότητα για την ποιότητα,
9. έλεγχος ποιότητας,
10. ομαδική εργασία για ποιότητα,
11. εκπαίδευση,
12. εφαρμογή της ποιότητας.

Οι Lascelles & Dale (1993) δίνουν έμφαση στο ότι η ΔΟΠ απαιτεί μια στρατηγική απόφαση και ένα στρατηγικό σχεδιασμό κατ' επέκταση από το υψηλότερο επίπεδο του οργανισμού προκειμένου να εφαρμοστούν ποιοτικές αρχές σε όλες τις διαδικασίες και τα τμήματα. Αναγνωρίζουν εννέα σημαντικά χαρακτηριστικά:

1. *Ολική συμμετοχή*: Ο καθένας μέσα στην Υπηρεσία Βιβλιοθήκης αποδέχεται τη συμμετοχή και την ευθύνη για την εφαρμογή της ποιότητας.
2. *Ποιοτική βελτίωση ως μέρος της καθημερινότητας*: Η Βιβλιοθήκη ακολουθεί τα κατάλληλα βήματα ώστε να εφαρμόσει μια άλλη κουλτούρα με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας.
3. *Συνεργασία με χρήστες και προμηθευτές*: Ενδυναμώνεται η εφαρμογή της βελτίωσης ποιότητας πέρα από τα όρια της Βιβλιοθήκης.
4. *Αναγνώριση και ειδική προσοχή στους εσωτερικούς χρήστες* αναγνωρίζοντας το γεγονός ότι όταν είναι ικανοποιημένοι εκείνοι, υπάρχουν επίσης θετικές επιδράσεις στην ικανοποίηση των εξωτερικών χρηστών.
5. *Προσδιορισμός Δεικτών απόδοσης* προκειμένου να έχει τη δυνατότητα η Υπηρεσία Βιβλιοθήκης να μετρήσει την απόδοσή της, να αξιολογήσει τις βελτιώσεις και να παρακολουθήσει την ικανοποίηση των χρηστών.

6. Έμφαση στη συμμετοχή του προσωπικού και κατάλληλες αλλαγές προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι αξιοποιούνται οι δεξιότητες όλων.
7. Προτεραιότητα δίνεται στην ομαδική εργασία και ιδιαίτερα στη χρήση των ομάδων προκειμένου να λυθούν προβλήματα ποιότητας.
8. Εξαλείφονται εσωτερικά εμπόδια μεταξύ τμημάτων της Υπηρεσίας Βιβλιοθήκης.
9. Η απλοποίηση και η προτυποποίηση των διαδικασιών αποτελούν συνεχείς στόχους.

Οι παραπάνω συγγραφείς τονίζουν ότι η ΔΟΠ «είναι ένα ταξίδι και όχι προορισμός» θέλοντας να επισημάνουν το ζήτημα της συνεχούς βελτίωσης. Τα βασικά σημεία πρέπει να είναι συνεχώς η εστίαση στο χρήστη και η συνεχής βελτίωση και αυτές οι δύο έννοιες ενημερώνουν και επηρεάζουν κάθε άλλο συστατικό στοιχείο ανάπτυξης της ΔΟΠ όπως φαίνεται και στο σχ.9.



Σχ.9: Βασικές αρχές ΔΟΠ. Πηγή : Brophy & Coulling, 1997, σ.71.

Θεωρούμε ότι στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες το πνεύμα συνεργασίας είναι δυνατό να αναπτυχθεί. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ύπαρξη κοινών στόχων των στελεχών της Βιβλιοθήκης καθώς και η συμμετοχή και η δέσμευση των μελών της ομάδας. Όπως αναφέρει και ο Yukongdi (2001) η συμμετοχή του προσωπικού είναι ένα από τα κρίσιμα στοιχεία που απαιτούνται για την επιτυχημένη υλοποίηση προγραμμάτων ΔΟΠ. Η εφαρμογή της ολικής ποιότητας σε μια Ακαδημαϊκή Βιβλιοθήκη που οργανώνεται σε επιμέρους υποσυστήματα με σαφώς καθορισμένο αντικείμενο, όπως τμήμα προσκτήσεων, τμήμα διαδανεισμού κλπ. είναι σαφώς πιο εφικτή.

Η συνεχής βελτίωση στις βιβλιοθήκες των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων αφορά την ανάπτυξη που βασίζεται στη τεχνολογία, στην αύξηση της ταχύτητας εξυπηρέτησης των χρηστών, κλπ. Ο κυριότερος όμως παράγοντας επιτυχίας είναι το ανθρώπινο δυναμικό της Βιβλιοθήκης. Η καλλιέργεια της Ολικής Ποιότητας στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες θα εφαρμοστεί σήμερα με τη βοήθεια του στελεχιακού τους δυναμικού (Γεωργίου, ό.π.). Η ποιότητα επιτυγχάνεται μόνο όταν όλοι οι εργαζόμενοι σε μια βιβλιοθήκη κατανοούν και αποδέχονται τη φιλοσοφία και την πρακτική της διαρκούς βελτίωσης, του συνεχούς στατιστικού ελέγχου και αξιολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σύμφωνα με το Deming, η νέα φιλοσοφία δεν μπορεί να ξεκινήσει από τους προϊσταμένους του μεσαίου επιπέδου ούτε από τη βάση του οργανισμού. Η διοίκηση πρέπει να αποφασίσει και να δεσμευθεί για τη συνεχή προσπάθεια βελτίωσης και προσπάθειας εφαρμογής του συνόλου των αρχών ΔΟΠ (Σίτας, 2004).

Οι διαδικασίες που ακολουθούν οι διοικήσεις των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών ώστε να διαχυθεί το ομαδικό πνεύμα στα στελέχη τους διαφέρουν. Ανάλογα με τις τοπογραφικές ιδιαιτερότητες και τις ιδιομορφίες του στελεχιακού δυναμικού, οι υπεύθυνοι της βιβλιοθήκης οργανώνουν, μεθοδεύουν και υλοποιούν βραχυπρόθεσμα προγράμματα για τη δημιουργία της ομαδικής συνείδησης (Γεωργίου α, ό.π.). Η ΔΟΠ απαιτεί χρόνο και επιμονή κατά την εφαρμογή της. Για να επιτύχει σε έναν οργανισμό είναι απαραίτητη η υποστήριξη και η δέσμευση από τα ανώτερα στάδια της ιεραρχίας και σε όλα τα επίπεδα. Η εφαρμογή της σε διάφορα είδη βιβλιοθηκών⁴ έχει πείσει τους οργανισμούς ότι πολλές βελτιώσεις στις προσφερόμενες υπηρεσίες είναι αποτέλεσμα αυτής (Teare, 1999). Τα

⁴ Π.χ. Το British Library Document Supply Center εφάρμοσε πρόγραμμα ΔΟΠ το 1992.

παραπάνω οδηγούν στο συμπέρασμα ότι μια από τις βασικές αρχές πάνω στις οποίες στηρίζει την αποτελεσματική εφαρμογή της η ΔΟΠ και στην οποία πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα από τις Βιβλιοθήκες, ιδιαίτερα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι η ύπαρξη συνεργασίας και ομαδικότητας στο εργασιακό περιβάλλον.

2.6. Λόγοι δημιουργίας ομάδων

Η ανθρώπινη κοινωνία στηρίζεται στις ομάδες, κάτι που εξάλλου συμβαίνει και με άλλα είδη του ζωικού βασιλείου. Οι Baron, Kerr & Miller (1992) δίνουν τις εξής ερμηνείες για την ύπαρξη των ανθρώπινων ομάδων:

1. Με βάση τη θεωρία της κοινωνικής μάθησης, η ερμηνεία που μπορεί να δοθεί είναι ότι από τη στιγμή της γέννησης, εφόσον μεγαλώνουμε και ανατρεφόμαστε μέσα σε μια κοινωνική ομάδα, την οικογένεια, μαθαίνουμε να είμαστε εξαρτημένοι από τους άλλους όσον αφορά τη βοήθεια, τις γνώσεις και τις πληροφορίες, τις φιλικές και συναισθηματικές σχέσεις, τη ψυχαγωγία.
2. Με βάση τη θεωρία της κοινωνικής σύγκρισης, η συμβίωση μέσα στην ομάδα ικανοποιεί την ανάγκη μας για σωστές και ακριβείς απόψεις όσον αφορά το περιβάλλον μας και τις ικανότητές μας. Αυτό διασφαλίζεται μέσα από τις συγκρίσεις που κάνουμε ανάμεσα στις δικές μας απόψεις και επιδόσεις και αυτές των άλλων.
3. Με βάση τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, η ομαδική συμβίωση εξασφαλίζει αμοιβαία κέρδη και οφέλη (ή απώλειες). Το κύριο όφελος είναι ότι η ομάδα μάς δίνει την ταυτότητα και το κύρος αλλά και υλικά αγαθά. Το κόστος (ή απώλεια) είναι η δραστηριότητα από πλευράς ατόμου που συνεπάγεται η συμμετοχή στην ομάδα, ο χρόνος που αφιερώνεται σε αυτήν ή οι ευκαιρίες που χάνονται λόγω της συμμετοχής στην ομάδα. Η παραμονή του ατόμου στην ομάδα συνεχίζεται όσο το όφελος που αποκομίζει είναι μεγαλύτερο από το όφελος που θα είχε από την αποχώρηση από την ομάδα ή την ένταξη σε άλλη ομάδα.

2.6.1.Οι οργανωτικοί σκοποί

Σύμφωνα με τους Handy (1993) και Πετρογιάννη (2000, σ.16) οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τις ομάδες κυρίως για τους ακόλουθους λόγους:

1. Για τη διανομή της εργασίας. Έτσι, θα συγκεντρώσουν ένα σύνολο δεξιοτήτων και ταλέντων και θα τα διαθέσουν σε ιδιαίτερα καθήκοντα.
2. Για τη διοίκηση και τον έλεγχο της εργασίας. Η εργασία θα είναι οργανωμένη και θα ελέγχεται από τα κατάλληλα άτομα με υπευθυνότητα για το συγκεκριμένο πεδίο.
3. Για λύση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων. Με το να φέρουν μαζί ένα σύνολο ικανοτήτων και υπευθυνοτήτων ώστε η λύση σε κάθε πρόβλημα να έχει όλες τις διαθέσιμες εφαρμογές.
4. Για έλεγχο και επικύρωση αποφάσεων. Να ελεγχθεί η εγκυρότητα μιας απόφασης που πάρθηκε έξω από την ομάδα ή να επικυρωθεί μια τέτοια απόφαση.
5. Για να συζητούνται και επιλύονται προβλήματα που παρουσιάζονται μεταξύ των τμημάτων.
6. Για την αυξανόμενη δέσμευση και εμπλοκή των εργαζομένων. Ενισχύεται και ενθαρρύνεται έτσι η συμμετοχή των ατόμων στα σχέδια και τις δραστηριότητες του οργανισμού.
7. Για τη διαπραγμάτευση ή τη σύγκρουση αποφάσεων.
8. Για την επίλυση διαφορών μεταξύ τμημάτων ή λειτουργιών.
9. Για την εσωτερική έρευνα σε παρελθοντικές καταστάσεις όπου και όταν είναι αναγκαίο.
10. Για την καταπολέμηση της αποξένωσης μέσα στον οργανισμό: ο παραδοσιακός τρόπος οργάνωσης, πάντα εμπεριείχε ένα κόστος για τον οργανισμό, που οφείλεται στους δυσαρεστημένους εργαζόμενους. Η δυσαρέσκεια από την εργασία μεταφραζόταν σε παρατεταμένες ή αδικαιολόγητες απουσίες, διαρκή κινητικότητα των εργαζομένων λόγω αποχωρήσεων και προσλήψεων, έλλειψη πρωτοβουλιών. Η ομαδική εργασία επιφέρει τα αντίθετα αποτελέσματα.
11. Για καλύτερη εποπτεία: Η ομαδική εργασία συνεισφέρει αποτελεσματικά στην επίβλεψη και εποπτεία των εργαζομένων.

12. Για βελτίωση της ποιότητας: Η ποσότητα αποτελούσε το βασικό σημείο αναφοράς του παραδοσιακού συστήματος οργάνωσης. Καθώς τα διευθυντικά στελέχη αντιλαμβάνονταν πως η ποιότητα γινόταν πρώτη προτεραιότητα, προσπάθησαν να εντοπίσουν νέους τρόπους για τη βελτίωσή της.
13. Για την ενίσχυση της εκπαίδευσης: Σήμερα, οι περισσότεροι οργανισμοί διαθέτουν ένα πολύ καλύτερα εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό απ' ό,τι κάποιες δεκαετίες πριν. Οι εργαζόμενοι αυτοί θέλουν (και ταυτόχρονα διαθέτουν τις δυνατότητες) μεγαλύτερη συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων, δεδομένο που ευνοεί την ομαδική εργασία.
14. Για να υπάρχει ευελιξία: Η πραγματική δύναμη των ομάδων έγκειται στην ευελιξία τους.
15. Για να ενισχυθεί η διάχυση πληροφοριών: Η συλλογή των δεδομένων και η ανταλλαγή των πληροφοριών, αποτελούν τα σημεία-κλειδιά στη λειτουργία της ομαδικής εργασίας. Οι ομάδες ενσωματώνουν όλα τα μέλη τους σε ένα δίκτυο πληροφοριών και προωθούν την «οριζόντια επικοινωνία».

2.6.2.Οι προσωπικοί σκοποί

Ο Handy (1993) και ο Καντάς (1995) αναφέρουν ότι τα άτομα χρησιμοποιούν τις ομάδες για τους ακόλουθους σκοπούς:

1. Για την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών.
2. Γιατί μέσα από τις ομάδες υπάρχουν κάποιες αμοιβές (φιλία, αναγνώριση, κύρος, υλικά αγαθά).
3. Διότι αποτελούν ένα μέσο για να υποστηρίξουν και να πραγματοποιήσουν τα άτομα, τους ιδιαίτερους στόχους τους, οι οποίοι μπορεί να είναι ή και να μην είναι ίδιοι με τους στόχους του οργανισμού.
4. Είναι ένα μέσο που επιτρέπει στα άτομα να «μοιράζονται» αλλά, και να βοηθούν σε μια κοινή δραστηριότητα ή σκοπό.
5. Οι ομάδες αποτελούν πηγή πληροφόρησης τόσο όσον αφορά τον εαυτό μας όσο και τον εξωτερικό κόσμο.

2.7. Λόγοι και σημασία καθιέρωσης της ομάδας στην εργασία

Η τάση για ομαδική εργασία αυξάνεται όλο και περισσότερο με το πέρασμα των χρόνων στους σύγχρονους οργανισμούς. Οι βασικές ανάγκες που οδηγούν στην καθιέρωση αυτής της εργασιακής κουλτούρας είναι (Katzenbach & Smith, 1993b `Trent, 2003 `Badu, 2002 `Libato, 1998 `Lippincott 2000 `Μπουραντάς & Παπαλεξανδρής, 1998 `Teare e.a., 1999 `Diaz & Pintozzi, 1999) :

1. Οι σύγχρονες βιβλιοθήκες δε βασίζονται πλέον στην παραδοσιακή ιεραρχική δομή, αλλά καθιερώνουν το ομαδικό κλίμα εργασίας ⁵ (βλ.επίσης παράρτημα οργανογραμμάτων). Οι εργαζόμενοι αρχίζουν να εκπαιδεύονται ομαδικά, αφού και στο πραγματικό περιβάλλον εργασίας θα εργάζονται ομαδικά.
2. Οι ραγδαίες εξελίξεις στο χώρο της τεχνολογίας και των επικοινωνιών επιτάσσουν την ομαδικότητα στον εργασιακό χώρο. Η πρόοδος στο τομέα της πληροφορικής και ιδιαίτερα η ολοένα και αυξανόμενη χρήση του διαδικτύου, έχει δημιουργήσει και ομάδες που μπορούν να εργάζονται από απόσταση, ακόμα και χωρίς να έχουν οπτική επαφή.
3. Οι απαιτήσεις στα πλαίσια του σύγχρονου ανταγωνισμού απαιτούν την ύπαρξη ομάδων στο επαγγελματικό περιβάλλον διότι έτσι οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα μέσα από την καθημερινή τους συνεργασία, να αποκτούν εμπειρίες, γνώσεις και δεξιότητες, που συμβάλλουν στην επίτευξη καλύτερου αποτελέσματος (Thiagarajan, Sivasailam-Parker, Glenn, 1999). Αυτός ο ευρύτερος συγκερασμός δεξιοτήτων και γνώσεων καθιστά ικανές τις ομάδες να ανταποκρίνονται σε πολύπλευρες προκλήσεις όπως η καινοτομία, η ποιότητα και η εξυπηρέτηση των χρηστών.

⁵ Π.χ. University of Maryland Libraries (Lowry, 2000 `Diaz e.a., 2001), University of Kentucky (McLaren, 2001), University of Minnesota (Shaughnessy, 1996), University of Michigan (Echt, 1996), University of Northern Colorado (Jaramillo, 1996), Pennsylvania State University Libraries (1995), Indiana University – Purdue University Indianapolis (Stanley, 2001) κ.ά.

4. Οι ομάδες είναι απαραίτητες όταν οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν πολύπλοκα, μεγάλης κλίμακας προγράμματα, που κανένα άτομο ή λειτουργία μπορεί να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά.
5. Η ομαδική εργασία λειτουργεί σε όλο τον οργανισμό ως τρόπος εποικοδομητικής απελευθέρωσης της ανθρώπινης ενέργειας και η λήψη αποφάσεων μέσω αυτής είναι αποδεκτής ποιότητας.
6. Οι ομάδες αποτελούν του φυσικό αποτέλεσμα της όλο και περισσότερο συνδυασμένης φύσης των ζητημάτων μεταξύ των διαφόρων επαγγελματικών ομάδων.
7. Οι ομάδες είναι πιο ευέλικτες μιας και μπορούν ευκολότερα να συγκληθούν, να αναπτυχθούν, να εστιάσουν στη συγκεκριμένη αποστολή και να διασκορπιστούν, συνήθως με τρόπους που εμπλουτίζουν περισσότερο παρά διασπούν μόνιμες δομές και διαδικασίες.
8. Οι ομάδες είναι πιο παραγωγικές μιας και είναι δεσμευμένες να παραδώσουν απτά αποτελέσματα.
9. Η κοινή ανάπτυξη καθαρών στόχων μεταξύ των μελών εδραιώνει επικοινωνίες που υποστηρίζουν την άμεση λύση προβλημάτων και την ανάληψη πρωτοβουλιών. Ευέλικτες καθώς είναι ανταποκρίνονται σε γρήγορες αλλαγές και απαιτήσεις. Ως αποτέλεσμα, μπορούν να προσαρμοστούν σε νέες πληροφορίες και προκλήσεις με μεγαλύτερη ταχύτητα, ακρίβεια και αποτελεσματικότητα από ότι μπορούν τα μεμονωμένα άτομα που συνήθως είναι δέσμια των γραφειοκρατικών δεσμεύσεων.
10. Οι ομάδες αποτελούν έναν πρακτικό τρόπο ανάπτυξης μιας κοινής αίσθησης κατεύθυνσης προς τους στόχους της Βιβλιοθήκης, ενεργοποιούν διαδικασίες και εισάγουν πολλαπλάσιες ικανότητες αντιμετώπισης των δύσκολων θεμάτων.

11. Οι ομάδες προσφέρουν έναν ευχάριστο τρόπο εργασίας και μια συναισθηματική σιγουριά εξαιτίας της συλλογικής δέσμευσης που υπάρχει.

12. Οι ομάδες αποτελούνται από άτομα με διαφορετικά δεξιότητες και ταλέντα. Κάθε μέλος της ομάδας έχει μια σαφώς καθορισμένη ικανότητα που πρέπει να προσδιοριστεί σε σχέση με τις ικανότητες των άλλων μελών. Οι Βιβλιοθήκες που είναι δεσμευμένες στην οικοδόμηση μιας ομάδας αναγνωρίζουν την αξία της συγκέντρωσης μια επίλεκτης ομάδας υπαλλήλων για να βελτιώσουν μια ιδιαίτερη πτυχή των υπηρεσιών τους..

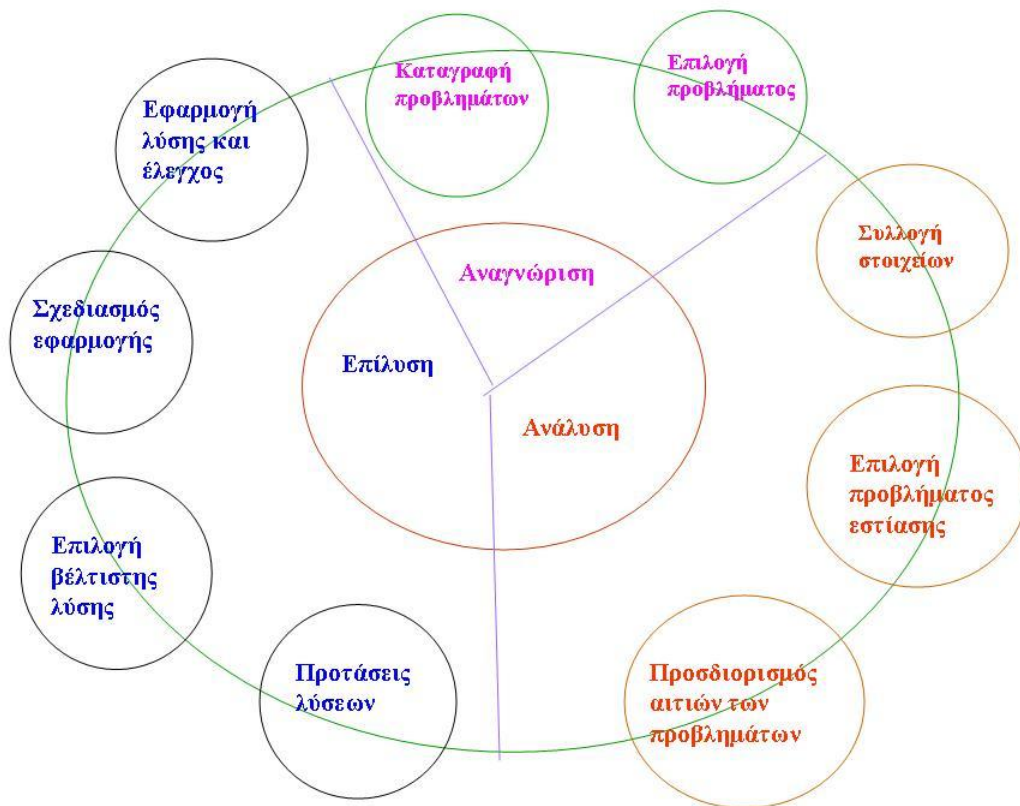
13. Στην ομάδα δημιουργούνται φαινόμενα συνέργειας. Αυτό σημαίνει ότι οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι πληροφορίες, η δημιουργική σκέψη, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και οι προσπάθειες των ατόμων μπορούν να συνδυασθούν αποτελεσματικά στα πλαίσια της ομάδας και να οδηγήσουν έτσι σε καλύτερα αποτελέσματα από ότι το άθροισμα των αποτελεσμάτων των ίδιων ατόμων όταν δρουν μεμονωμένα.

14. Η λειτουργία της ομάδας αποτελεί εκτός των άλλων σημαντική αναπτυξιακή διαδικασία για τα μέλη της. Τα άτομα έχουν την δυνατότητα να αναπτύξουν τις γνώσεις τους, τις ικανότητές τους, και χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους μέσω της συνεργασίας τους με άλλα άτομα στα πλαίσια της ομάδας.

15. Οι ομάδες αντιλαμβάνονται τις διαδικασίες καλύτερα, με αποτέλεσμα τη μείωση του χαμένου χρόνου, τη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της Βιβλιοθήκης και την βελτίωση της απόδοσης ως προς την κάλυψη των αναγκών των χρηστών.

16. Οι ομάδες είναι σε θέση να οδηγήσουν από «τη συλλογή και αποθήκευση πληροφοριών» σε ένα περιβάλλον «πρόσβασης στην πληροφορία».

17. Οι ομάδες αποτελούν το μέσο με το οποίο μεταφέρεται η εστίαση από το να εκτελούνται εσωτερικές παραδοσιακές διαδικασίες στην ανάγκη να παραμείνουν οι χρήστες ικανοποιημένοι.



Σχ.10: Λειτουργίες των ομάδων. Πηγή : Evans, 2001 σ.312

2.7.1.Πλεονεκτήματα της καθιέρωσης των ομάδων στην εργασία

Οι λόγοι για τους οποίους η διεθνής βιβλιογραφία υποστηρίζει την αποτελεσματικότητα των ομάδων είναι οι ακόλουθοι:

➤ *Κοινωνική Παρακίνηση (Social Motivation)*: Το πόσο επιδρά η παρουσία των άλλων ανθρώπων στην αποτελεσματικότητα εκτέλεσης του έργου που τους έχει ανατεθεί. Συνήθως το άτομο καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια για να φαίνεται ικανό στα μάτια των άλλων, ενώ ο συγκεκριμένος λόγος ενισχύεται και από το φόβο της αποτυχίας ή της ενδεχόμενης αρνητικής κριτικής.

➤ *Υποστήριξη (Support)*: Ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της ομαδικής εργασίας είναι η ύπαρξη αμοιβαίας υποστήριξης μεταξύ των μελών της. Μέσα σε μια ομάδα, το άτομο λαμβάνει υποστήριξη τόσο αναφορικά με τα καθήκοντά του σε αυτήν, όσο και για θέματα προσωπικού χαρακτήρα. Οπότε, το άτομο νιώθει κάτι περισσότερο για τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας του από απλούς συνεργάτες.

➤ *Αυτοπεποίθηση (Confidence)*: Είναι πολύ σημαντικό, ιδιαίτερα στα αρχικά στάδια που αναλαμβάνει τις αρμοδιότητές του ένα άτομο ή μετά από ένα ατυχές αποτέλεσμα, να νιώθει την υποστήριξη των συναδέλφων του, γεγονός που αυξάνει την αυτοπεποίθησή του για την μετέπειτα πορεία του. Επομένως, η αυτοπεποίθηση συνδέεται άμεσα με το προαναφερθέν χαρακτηριστικό της αμοιβαίας υποστήριξης μέσα στην ομάδα.

➤ *Ευελιξία (Flexibility)*: Καθώς τα μέλη των ομάδων εργασίας εργάζονται συλλογικά, αναπτύσσουν έναν δικό τους κώδικα επικοινωνίας, ενώ γνωρίζουν και τα καθήκοντα των άλλων μελών, με αποτέλεσμα όποτε οι συνθήκες το απαιτήσουν, να μπορούν να τους αντικαταστήσουν με την ίδια αποτελεσματικότητα. Αυτό το χαρακτηριστικό δίνει στις ομάδες ένα χαρακτηριστικό προβάδισμα έναντι των ατόμων που δεν εργάζονται ομαδικά.

➤ *Συνέργεια (Synergy)*: Με τον εν λόγω όρο, περιγράφεται το φαινόμενο της ενισχυτικής αλληλεπίδρασης μεταξύ δύο παραγόντων, που οδηγεί σε αποτέλεσμα πολλαπλασιαστικό και όχι αθροιστικό. Η συνέργεια μπορεί να οριστεί ως η επιπρόσθετη αποδοτικότητα, πάνω από την αντίστοιχη των μεμονωμένων εργαζομένων, που κερδίζεται μέσα από την ομαδική εργασία και η οποία σχετίζεται θετικά με τις καλές οργανωμένες ομάδες. Δηλαδή, το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό έχει θετικά αποτελέσματα όταν οι ομάδες

είναι σωστά δομημένες με συγκεκριμένους ρόλους για κάθε μέλος τους. Αντίθετα, για μη σωστά οργανωμένες ομάδες, τα αποτελέσματα θα είναι χειρότερα και από τα αντίστοιχα των ατόμων που εργάζονται μόνα τους. Το φαινόμενο της συνέργειας εμφανίζεται συχνά στην ομαδική εργασία, διότι οι ικανότητες ή το έργο ενός ατόμου μπορούν να προκαλέσουν την ανταπόκριση των άλλων μελών της ομάδας, που διαφορετικά δε θα είχε εμφανιστεί. Η συνέργεια αποτελεί και τον κύριο λόγο για τον οποίο οι οργανισμοί δημιουργούν ομάδες εργασίας. Επιδιώκουν μέσω της ομαδικής συνεργασίας να επιτυγχάνουν μεγαλύτερη αποδοτικότητα από ότι όταν τα άτομα εργάζονται μόνα τους.

➤ *Κανόνες-Πρότυπα (Norms)*: Μέσα στις ομάδες δημιουργούνται συγκεκριμένοι κανόνες και πρότυπα που ακολουθούν όλα τα μέλη τους, με αποτέλεσμα οι εν λόγω ομάδες να μπορούν να αυτοελέγχονται.

➤ *Ανάληψη ρίσκων (Risk-taking)*: Οι ομάδες αναλαμβάνουν περισσότερα ρίσκα από ότι οι εργαζόμενοι χωριστά. Αυτό συμβαίνει γιατί, σε μια ενδεχόμενη αποτυχία, δεν θα κατηγορηθούν συγκεκριμένα άτομα, αφού για το τελικό αποτέλεσμα συνέβαλλαν τα μέλη όλης της ομάδας.

➤ *Διορθωτικές ενέργειες (Corrective Actions)*: Υπάρχει η δυνατότητα μέσω της συνεργασίας των μελών της ομάδας, τυχόν λανθασμένες προτάσεις ή ενέργειες κάποιου μέλους, να γίνουν γρηγορότερα αντιληπτές και να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά.

➤ *Εκπαιδευτική Λειτουργία της Ομάδας (Learning Teams)* : Μέσω της συμμετοχής σε ομάδες, κάθε μέλος δέχεται από τα υπόλοιπα άτομα γνώσεις, δεξιότητες και επαναπληροφόρηση. Έτσι, κατά την πορεία της ομαδικής εργασίας βελτιώνονται οι δυνατότητες των ατόμων και αυξάνεται η αποτελεσματικότητά τους. Συμπερασματικά, οι αποτελεσματικές ομάδες, είναι ομάδες γνώσης και μάθησης.

Επιπλέον, ως πλεονεκτήματα της ομαδικής εργασίας μπορούν να αναφερθούν και τα κάτωθι:

➤ Μέσω της ομαδικής εργασίας ενδυναμώνονται οι υπάλληλοι, αφού έχουν την ευκαιρία αυξημένου ελέγχου από τους ίδιους πάνω στη δουλειά τους.

➤ Λόγω της παραπάνω ενδυνάμωσης, οι εργαζόμενοι συμμετέχουν περισσότερο σε θέματα που ως τότε αφορούσαν αποκλειστικά την ανώτατη ηγεσία.

➤Γίνεται καλύτερη «χρήση» των υπαρχουσών δεξιοτήτων των μελών της Βιβλιοθήκης από την ανώτατη ηγεσία, ενώ μέσα από μια διαρκή επαναπληροφόρηση, η ανώτατη ηγεσία μέσω προγραμμάτων επιμόρφωσης στηρίζει τα στελέχη κάθε βαθμίδας, ώστε όλοι μαζί να εντρυφήσουν στην ιδέα της ομαδικότητας, μέσω της οποίας θα επιτυγχάνεται ο στόχος της συνεχούς βελτίωσης, στα πλαίσια της ΔΟΠ (Harley, 2000).

2.7.2.Μειονεκτήματα της καθιέρωσης των ομάδων στην εργασία

Οι λόγοι για τους οποίους μπορούν οι ομάδες να χαρακτηρισθούν ως αντιπαραγωγικές είναι οι ακόλουθοι (Badu, 2002 ` Sheard & Kakabadse, 2004 `Yandrick, 2001` Sinclair, 1992 ` Lencioni, 2003):

- Το προσωπικό μπορεί να είναι απρόθυμο να δεχτεί τη σταθερή αλλαγή και να προτιμήσει την οργανωτική σταθερότητα από την ιδιότητα μέλους μιας ομάδας.
- Οι δομές της ομάδας μπορούν να οδηγήσουν σε μια πιο σύνθετη δομή. Με τη χρησιμοποίηση δύο μεθόδων, η συνοχή της διοίκησης βλάπτεται και ακολουθούν προβλήματα συντονισμού.
- Ο καθορισμός των ευθυνών των αρχηγών της ομάδας σε προσωπικό από άλλα τμήματα.
- Σπατάλη χρόνου και ενέργειας στην βελτίωση της επικοινωνίας και στις δεξιότητες.
- Μερικά άτομα θεωρούν δύσκολο το να μετέχουν σε ομάδα.
- Ο ανταγωνισμός που τυχόν μπορεί ν' αναπτυχθεί μεταξύ των ομάδων, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται αρνητικά αποτελέσματα για τον οργανισμό.
- Όταν τα άτομα αρχίζουν και εργάζονται ανεξάρτητα και μεμονωμένα.
- Η συμμετοχή σε ομάδα πολλές φορές δημιουργεί άγχος και στρες για το πόσο καλά θα ανταποκριθεί το άτομο σε αυτές.
- Συχνά, έχει παρατηρηθεί το φαινόμενο άτομα να θέλουν να συμμετέχουν σε ομάδες με σκοπό τη «διαφυγή» τους από την εργασία.
- »Θυσία» της ατομικότητας (Sacrifices of the individual) : Ως ένα βασικό μειονέκτημα της ομαδικής εργασίας είναι και το ότι χάνεται ένα μέρος της ατομικότητας του κάθε εργαζομένου.

➤Ομοιόμορφος τρόπος σκέψης (Group Thinking) : όταν αναπτύσσεται ενιαίος και ομοιόμορφος τρόπος σκέψης, που αποβαίνει σε βάρος όχι μόνο της δημιουργικότητας και εφευρετικότητας της ομάδας, αλλά και της ίδιας της ευθυκρισίας της. Η επικράτηση αυτή της τάσης είναι εντονότερη σε ομάδες με μεγάλη συνοχή και οι οποίες είναι σχετικά απομονωμένες από επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλον

*Ομάδα είναι ο τρόπος με τον οποίο συνηθισμένοι
άνθρωποι κάνουν εξαιρετικά πράγματα.
Ανώνυμος*

2.8. Ορισμοί και εννοιολογικός προσδιορισμός της ομάδας

Η πληθώρα των εννοιολογικών προσεγγίσεων αποτελεί απόδειξη της σημασίας αλλά και της πολυμορφίας ως προς την χρήση των ομάδων στην σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων και οργανισμών. Παρακάτω γίνεται μια όσο το δυνατόν πληρέστερη παράθεση ορισμών των ομάδων στις οργανώσεις. Η έννοια και εκ της συγκεκριμενοποίησής της, ο ορισμός, αποτελεί βαθύτερη ολιστική προσέγγιση, και κρίνει την περαιτέρω πορεία μιας επιστημονικής αναζήτησης.

Ο Dyer (1977) προσδιορίζει τις ομάδες ως «*σύνολα ανθρώπων που πρέπει να βασιστούν σε συλλογική συνεργασία προκειμένου το κάθε μέλος πρέπει να βιώσει τη αίσθηση της επιτυχίας και του επιτεύγματος του στόχου*». Οι Francis & Young (1979) περιγράφουν την ομάδα ως «*ένα ενεργητικό σύνολο ανθρώπων που είναι αφοσιωμένοι στην επίτευξη κοινών στόχων, εργάζονται καλά μαζί είναι ευχαριστημένοι για αυτό, και παράγουν αποτελέσματα υψηλής ποιότητας*». Η Babbington-Smith (1979) γράφει πως μια ομάδα είναι «*ένα σύνολο ατόμων που έχουν ένα κοινό σκοπό και μέσα στο οποίο οι εργασίες και οι δεξιότητες του κάθε μέλους ταιριάζουν με αυτές του άλλου, όπως τα κομμάτια ενός παζλ, ώστε να παράγουν μαζί κάποιο γενικό σχέδιο*». Οι Larson & LaFasto (1989) αναφερόμενοι στην ομάδα γράφουν πως «*περιλαμβάνει τις συντονισμένες δραστηριότητες δύο ή περισσότερων ατόμων που οργανώνονται συνεργατικά για την επίτευξη ενός αναγνωρισμένου στόχου του οργανισμού*». Οι Sundstrom, De Meuse & Futrell (1990)

σημειώνουν πως ομάδα είναι «ένας μικρός αριθμός αλληλοεξαρτώμενων ατόμων που μοιράζονται την υπευθυνότητα για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού τους». Ο Tsosvold (1991) παραθέτει έναν ορισμό για τις ομάδες σύμφωνα με το οποίο οι επιτυχημένες ομάδες «οραματίζονται μια κοινή κατεύθυνση, αναγνωρίζουν ότι οι στόχοι τους είναι κοινοί, αισθάνονται ενδυναμωμένοι και ικανοί, αναζητούν εναλλακτικές απόψεις προτού αποφασίσουν, και επηρεάζονται από την πρόοδό τους». Οι Katzenbach & Smith (1993) αναφέρουν ότι ομάδα είναι «ένας μικρός αριθμός ατόμων με συμπληρωματικές δεξιότητες, αφοσιωμένοι σε ένα κοινό σκοπό και στόχο, για τα οποία θεωρούνται υπεύθυνοι». Ο Bluck (1994) χαρακτηρίζει την ομάδα ως «ένα σύνολο ανθρώπων που σχετίζονται μέσω μιας κοινής δράσης και μέσω αυτής συνεργάζονται στην επαγγελματική τους δουλειά, σε κάποια προσπάθεια ή ανατιθέμενο έργο. Τα άτομα αυτά έχουν ένα κοινό στόχο και στον οποίο οι εργασίες και οι δεξιότητες του καθενός ταιριάζουν με αυτές των άλλων». Σύμφωνα με το Χυτήρη (1996) «Ομάδα είναι δύο ή περισσότερα άτομα που έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά ή και ενδιαφέροντα και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για την επίτευξη κοινού στόχου». Οι Cohen & Bailey (1997) βλέπουν την ομάδα ως ένα «σύνολο ατόμων αλληλένδετο ως προς τα καθήκοντα, μοιραζόμενο την υπευθυνότητα ως προς το αποτέλεσμα, το οποίο αντιλαμβάνεται τους εαυτούς του ως μια αυτόνομη κοινωνική οντότητα». Ο Goetsch (1997) υποστηρίζει ότι είναι «ένα σύνολο ανθρώπων με ένα κοινό, συλλογικό στόχο». Σύμφωνα με τους Adams & Watson (1998) «ομάδες είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος να ελεγχθεί η αλλαγή, να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα, να μειωθεί το κόστος, να αυξηθεί η παραγωγικότητα και να ικανοποιηθούν οι εργαζόμενοι». Ο Scarnatti (2001) ορίζει την ομάδα ως «μια συνεργατική διαδικασία που επιτρέπει στους ανθρώπους να επιτύχουν εξαιρετικά αποτελέσματα». Κατά τους Torrington, Hall & Taylor (2002) η ομάδα είναι «κάτι περισσότερο από το άθροισμα των μελών της. Απαιτεί συνεργασία, όχι ανταγωνισμό, προσπάθεια, και υπευθυνότητα από κάθε μέλος για την απόδοση της ομάδας και όχι μόνο για τη δική του».

ΟΝΟΜΑ/ΧΡΟΝΟΛΟΓΙΑ	ΟΡΙΣΜΟΣ:ΟΜΑΔΑ ΕΙΝΑΙ..
Dyer (1977)	«σύνολο ανθρώπων που πρέπει να βασιστούν σε μια συλλογική συνεργασία προκειμένου το κάθε μέλος να βιώσει τη αίσθηση της επιτυχίας και της επίτευξης του στόχου».
Babbington-Smith (1979)	«ένα σύνολο ατόμων που έχουν ένα κοινό σκοπό και μέσα στο οποίο οι εργασίες και οι δεξιότητες του κάθε μέλους ταιριάζουν με αυτές του άλλου, όπως τα κομμάτια ενός παζλ, ώστε να παράγουν μαζί κάποιο γενικό σχέδιο».
Francis & Young (1979)	«ένα ενεργητικό σύνολο ανθρώπων που είναι αφοσιωμένοι στην επίτευξη κοινών στόχων, εργάζονται καλά μαζί, είναι ευχαριστημένοι για αυτό, και παράγουν αποτελέσματα υψηλής ποιότητας».
Larson & LaFasto (1989)	«περιλαμβάνει τις συντονισμένες δραστηριότητες δύο ή περισσότερων ατόμων που οργανώνονται συνεργατικά για την επίτευξη ενός αναγνωρισμένου στόχου του οργανισμού».
Parker (1990)	«ομάδα είναι ένα σύνολο ανθρώπων με υψηλό βαθμό αλληλεξάρτησης που συνδέονται μεταξύ τους για την εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου. Με άλλα λόγια, συμφωνούν σε ένα στόχο και συμφωνούν ότι ο μόνος τρόπος για να τον επιτύχουν είναι να δουλέψουν μαζί»
Katzenbach & Smith (1993)	«ένας μικρός αριθμός ατόμων με συμπληρωματικές δεξιότητες, αφοσιωμένοι σε ένα κοινό σκοπό και στόχο, για τα οποία θεωρούνται υπεύθυνοι».
Bluck (1994)	«ένα σύνολο ανθρώπων που σχετίζονται μέσω μιας κοινής δράσης και μέσω αυτής συνεργάζονται στον επαγγελματικό τους χώρο, πάνω σε κάποια προσπάθεια ή ανατιθέμενο έργο. Τα άτομα αυτά έχουν ένα κοινό στόχο και στον οποίο οι εργασίες και οι δεξιότητες του καθενός ταιριάζουν με αυτές

	των άλλων»
Harris & Harris (1996)	«σύνολο εργαζομένων με κοινό σκοπό, μέσω του οποίου αναπτύσσουν αμοιβαίες σχέσεις για την ολοκλήρωση ενός σκοπού».
Cohen & Bailey (1997)	«σύνολο ατόμων αλληλένδετο ως προς τα καθήκοντα, μοιραζόμενο την υπευθυνότητα ως προς το αποτέλεσμα, το οποίο αντιλαμβάνεται τους εαυτούς τους ως μια αυτόνομη κοινωνική οντότητα».
Goetsch (1997)	«ένα σύνολο ανθρώπων με ένα κοινό, συλλογικό στόχο».
Adams & Watson (1998)	«ομάδες είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος να ελεγχθεί η αλλαγή, να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα, να μειωθεί το κόστος, να αυξηθεί η παραγωγικότητα και να ικανοποιηθούν οι εργαζόμενοι».
Scarnatti (2001)	«μια συνεργατική διαδικασία που επιτρέπει στους ανθρώπους να επιτύχουν εξαιρετικά αποτελέσματα».
Torrington, Hall & Taylor (2002)	«κάτι περισσότερο από το άθροισμα των μελών της. Απαιτεί συνεργασία, όχι ανταγωνισμό, προσπάθεια, και υπευθυνότητα από κάθε μέλος για την απόδοση της ομάδας και όχι μόνο για τη δική του».
Tsosvold (1991)	«οραματίζονται μια κοινή κατεύθυνση, αναγνωρίζουν ότι οι στόχοι τους είναι κοινοί, αισθάνονται ενδυναμωμένοι και ικανοί, αναζητούν εναλλακτικές απόψεις προτού αποφασίσουν, και επηρεάζονται από την πρόοδό τους».
Sundstrom, De Meuse & Futrell (1990)	«ένας μικρός αριθμός αλληλοεξαρτώμενων ατόμων που μοιράζονται την υπευθυνότητα για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού τους».

2.8.1. Διαφορές ομάδων και άλλων εργασιακών συνόλων

Σύμφωνα με τον Katzenbach (1993) δεν αποτελούν όλα τα εργασιακά σύνολα ατόμων ομάδες. Οι επιτροπές, τα συμβούλια, οι ομάδες εργασίας δεν αποτελούν απαραίτητα ομάδες, απλά και μόνο επειδή κάποιος τους προσφωνεί έτσι. Η συνολική εργασιακή δύναμη ενός οργανισμού δεν είναι ποτέ ομάδα παρότι συχνά αναφέρεται με αυτή την κοινότυπη παρατήρηση. Η απόδοση μιας ομάδας εργασίας είναι το αποτέλεσμα της λειτουργίας του τι κάνουν τα μέλη του ως άτομα. Η απόδοση της ομάδας περιλαμβάνει τα ατομικά αποτελέσματα αλλά και αυτά που ονομάζονται «συλλογικά». Το συλλογικό εργασιακό αποτέλεσμα είναι αυτό για το οποίο θα πρέπει δύο ή περισσότερα μέλη να δουλέψουν μαζί και το οποίο αντανακλά την συνδυασμένη, την αληθινή συμβολή των μελών των ομάδων.

Τα εργασιακά σύνολα είναι τα πιο επικρατέστερα και αποτελεσματικότερα σε μεγάλους οργανισμούς όπου η ατομική απόδοση είναι πιο σημαντική (Katzenbach, ό.π.). Τα καλύτερα εργασιακά σύνολα συνεργάζονται ώστε να μοιραστούν την πληροφορία, τις προοπτικές και τη βαθειά γνώση, να πάρουν αποφάσεις που θα βοηθήσουν το κάθε άτομο να κάνει τη δουλειά του καλύτερα και να ενισχύσουν τα μεμονωμένα (ατομικά) πρότυπα απόδοσης. Η εστίαση σε όλα αυτά παραμένει στους στόχους και στις υπευθυνότητες των ατόμων μιας και τα μέλη των εργασιακών ομάδων δεν αναλαμβάνουν υπευθυνότητες για αποτελέσματα άλλων εκτός των δικών τους ούτε προσπαθούν να αναπτύξουν πολιτική απόδοσης που απαιτεί τη συντονισμένη εργασία δύο ή περισσότερων μελών.

Οι ομάδες διαφέρουν ριζικά από τα εργασιακά σύνολα μιας και απαιτούν προσωπική αλλά και αμοιβαία υπευθυνότητα. Παράγουν ξεχωριστά προϊόντα εργασίας μέσω της κοινής συμβολής των μελών τους κάτι που κάνει δυνατή το μεγαλύτερο επίπεδο απόδοσης από το σύνολο της καλύτερης απόδοσης των μελών της. Απλά, η ομάδα είναι κάτι παραπάνω από το σύνολο των μελών που την απαρτίζουν. Πεμπτουσία των ομάδων

αποτελεί η κοινή υποχρέωση (Common Commitment). Χωρίς αυτή τα σύνολα των μελών συμπεριφέρονται ως άτομα ενώ με αυτήν μετατρέπονται σε παντοδύναμη μονάδα συνολικής απόδοσης. Αυτό το είδος της δέσμευσης απαιτεί ένα σκοπό στον οποίο τα μέλη της ομάδας μπορούν να πιστέψουν.

Οι ομάδες αναπτύσσουν κατεύθυνση και δέσμευση εργαζόμενες στη διαμόρφωση ενός σημαντικού σκοπού. Δημιουργώντας κυριότητα και δέσμευση στο σκοπό της ομάδας δεν είναι ασύμβατο με το να παίρνουν κατευθύνσεις έξω από την ομάδα. Πολλές επιτυχημένες ομάδες διαμορφώνουν τους σκοπούς τους προκειμένου να καλύψουν μια απαίτηση ή μια ευκαιρία που παρουσιάστηκε, και συνήθως αυτό γίνεται με πρωτοβουλία της διοίκησης. Αυτό ωθεί τις ομάδες να αρχίσουν ευρέως να εργάζονται προκειμένου να καλύψουν τις προσδοκώμενες αποδόσεις από τον οργανισμό. Η διοίκηση είναι υπεύθυνη για τη διευκρίνιση της λογικής βάσει της οποίας θα εργαστεί, της απόδοσης της ομάδας, αλλά η διοίκηση επίσης πρέπει να αφήσει αρκετή ευκαμψία στην ομάδα ν' αναπτύξει δέσμευση για τις κινήσεις της σχετικά με το σκοπό αυτό, να ορίσει συγκεκριμένους στόχους, χρόνους και προσεγγίσεις.

Οι καλύτερες ομάδες επενδύουν τεράστιες ποσότητες χρόνου και προσπάθειας ερευνώντας, διαμορφώνοντας και συμφωνώντας σ' ένα σκοπό που ανήκει σ' αυτούς και συλλογικά και ατομικά. Αυτή η δραστηριότητα αναζήτησης σκοπού συνεχίζεται καθ' όλη τη διάρκεια ζωής της ομάδας σε αντίθεση με τις αποτυχημένες ομάδες που σπάνια αναπτύσσουν ένα κοινό σκοπό. Ο μετασχηματισμός των ευρύτερων εντολών σε συγκεκριμένους και μετρήσιμους σκοπούς είναι το ασφαλέστερο πρώτο βήμα για μια ομάδα που προσπαθεί να διαμορφώσει ένα σκοπό σημαντικό και με νόημα για τα μέλη του. Συγκεκριμένοι στόχοι απόδοσης ομάδων βοηθούν στον καθορισμό ενός συνόλου εργασιακών προϊόντων τα οποία είναι διαφορετικά τόσο από την ευρύτερη αποστολή του οργανισμού όσο και από τα αντικείμενα της ατομικής εργασίας. Σαν αποτέλεσμα, τέτοια προϊόντα εργασίας απαιτούν τη συλλογική προσπάθεια των μελών της ομάδας ώστε να κάνουν κάτι συγκεκριμένο να συμβεί το οποίο από μόνο του προσθέτει αληθινή αξία στα αποτελέσματα. Σε αντίθεση, η απλή συγκέντρωση στοιχείων περιοδικά, προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις δε θα διατηρήσει της απόδοση της ομάδας. Η ιδιομορφία των

στόχων απόδοσης διευκολύνει τη σοφή επικοινωνία και την εποικοδομητική σύγκρουση μέσα σε μια ομάδα (Katzenbach, 1993).

ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΣΥΝΟΛΑ	ΟΜΑΔΕΣ
Ξεκάθαρη και δυνατή ηγεσία.	Μοιρασμένοι ηγετικοί ρόλοι.
Ατομική υπευθυνότητα.	Ατομική και αμοιβαία υπευθυνότητα.
Ο σκοπός τους είναι ίδιος με αυτόν του ευρύτερου οργανισμού.	Συγκεκριμένος σκοπός για τον οποίο εργάζεται η ομάδα.
Ατομικά αποτελέσματα εργασίας.	Συνολικά αποτελέσματα εργασίας.
Αναπτύσσει επιτυχημένες συναντήσεις.	Ενθαρρύνει ανοικτές συζητήσεις και ενεργές συναντήσεις για την επίλυση προβλημάτων.
Μετράει την αποτελεσματικότητά της έμμεσα από την επιρροή της στους άλλους (π.χ. οικονομική απόδοση της εργασίας).	Μετράει την απόδοση άμεσα αξιολογώντας τα συνολικά αποτελέσματα της εργασίας.
Συζητεί, αποφασίζει και εξουσιοδοτεί.	Συζητεί, αποφασίζει και εκτελεί το έργο συλλογικά.

Πίν. 2 : Διαφορές Εργασιακών συνόλων και Ομάδων

2.8.2. Προϋποθέσεις διαμόρφωσης ομάδων

Οι ομάδες αποτελούν τα τελευταία χρόνια αναπόσπαστο τμήμα πολλών οργανισμών ενσωματωμένες πλέον στις λειτουργικές τους μονάδες. Η επιτυχημένη ομαδική εργασία στηρίζεται στο συνεργατισμό που υπάρχει μεταξύ όλων των μελών της ομάδας δημιουργώντας ένα περιβάλλον όπου όλοι είναι πρόθυμοι να συμβάλουν και να συμμετέχουν προκειμένου να προάγουν και να παγιώσουν ένα θετικό, αποτελεσματικό περιβάλλον ομάδων. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτα και προσαρμοσμένα στα συνεργατικά εργασιακά περιβάλλοντα όπου οι στόχοι επιτυγχάνονται μέσω της συνεργασίας και της κοινωνικής αλληλεξάρτησης παρά μέσω της εξατομίκευσης και της ανταγωνιστικότητας (Tarricone & Luca, 2002).

Η έρευνα αναφέρει ένα ευρύ αριθμό χαρακτηριστικών απαραίτητων για την επιτυχημένη δημιουργία ομάδων. Έτσι, τα άτομα για να αποτελούν ομάδα θα πρέπει να έχουν (Χυτήρης, 1996 · Blinn, 1996 · Tarricone, 2002 · Katzenbach & Smith 1993b):

- 1) Κοινά δίκτυα επικοινωνίας, μέσα από τα οποία θα λαμβάνουν πληροφορίες που τα αφορούν: τέτοιες πληροφορίες αφορούν στους σκοπούς της ομάδας, την ύπαρξή της, τα πρότυπα συμπεριφοράς των μελών της, τις επιδιώξεις της κ.λ.π.
- 2) Κοινή αίσθηση συλλογικής ταυτότητας: τα μέλη της ομάδας πρέπει να αποκτήσουν ένα αίσθημα του τύπου «ΕΜΕΙΣ» αντί του τύπου «ΕΓΩ».
- 3) Κοινούς στόχους: κάθε μέλος της ομάδας επιθυμεί την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.
- 4) Ξεκάθαρους ρόλους και υπευθυνότητες για τα μέλη της ομάδας.
- 5) Τα μέλη να έχουν ξεκάθαρες προσδοκίες το ένα από το άλλο.
- 6) Τα μέλη να αξιοποιούν όλα τα υπάρχοντα εργαλεία και πηγές,
- 7) Τα μέλη να κατανοούν τις ιδιαιτερότητες τους και να συναλλάσσονται μεταξύ τους με έναν υγιή και παραγωγικό τρόπο.
- 8) Την προσαρμογή των μελών στην αλλαγή, κάτι που είναι επιθυμητό και για το οποίο θα πρέπει να αλληλοβοηθηθούν ώστε να γίνει με θετικό τρόπο.

9)Αλληλεξάρτηση: τα μέλη ομάδων πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον όπου μαζί μπορούν να δημιουργήσουν πολύ περισσότερο απ' ότι ως άτομα. Ένα θετικό αλληλοεξαρτώμενο περιβάλλον ομάδας φανερώνει το καλύτερο σε κάθε πρόσωπο επιτρέποντας στην ομάδα να επιτύχει τους στόχους της σε ανώτερο επίπεδο. Τα άτομα ενθαρρύνουν τα συναδέλφους τους στην ίδια ομάδα για την επιτυχία, και την μάθηση.

10)Διαπροσωπικές δεξιότητες: περιλαμβάνουν τη δυνατότητα να συζητώνται τα ζητήματα ανοιχτά μεταξύ των μελών της ομάδας, να είναι αξιόπιστοι, ενθαρρυντικοί να δείχνουν σεβασμό και δέσμευση για την ομάδα και τα μέλη που την απαρτίζουν. Η καλλιέργεια ενός περιβάλλοντος εργασίας που δείχνει ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους είναι σημαντικό συμπεριλαμβανομένης της δυνατότητας αποτελεσματικής συνεργασίας με τα υπόλοιπα μέλη ομάδων. Όπως σημειώνουν και οι Katzenbach & Smith (1993a) η κοινή κατανόηση και ο σκοπός δεν μπορούν να επιτευχθούν χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία και εποικοδομητική σύγκρουση που εξαρτάται από τις διαπροσωπικές δεξιότητες. Αυτές περιλαμβάνουν την ανάληψη ρίσκου, την εποικοδομητική κριτική, την αντικειμενικότητα, την ενεργητική μάθηση, το όφελος της αμφιβολίας, καθώς και την αναγνώριση των ενδιαφερόντων και των επιτευγμάτων των άλλων.

11)Δέσμευση για τις διαδικασίες, την ηγεσία & την υπευθυνότητα ομάδων: τα μέλη των ομάδων πρέπει να είναι υπεύθυνα για τη συμβολή τους στην ομάδα και το πρόγραμμα. Πρέπει να είναι ενημερωμένα για τις διαδικασίες, τις πρακτικές και τις νέες ιδέες. Η αποτελεσματική ηγεσία είναι ουσιαστική για την επιτυχία των ομάδων συμπεριλαμβανομένης της λήψης κοινών αποφάσεων και της επίλυσης προβλημάτων.

12) Δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και λήψεων αποφάσεων. Οι ομάδες πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίζουν τα προβλήματα και τις ευκαιρίες που αντιμετωπίζουν, να αξιολογούν τις προοπτικές που έχουν ώστε να προχωρήσουν μπροστά, και τέλος να κάνουν τις απαραίτητες ενέργειες και να πάρουν τις κατάλληλες αποφάσεις για το πώς θα προχωρήσουν.

Για τη Blinn (ό.π.) οι επιτυχημένες ομάδες δεν είναι κάτι που απλά συμβαίνει, αλλά δημιουργείται και αναπτύσσεται. Η ανάπτυξη μιας τέτοιας ομάδας είναι το αποτέλεσμα της συνδυασμένης προσπάθειας ενός ηγέτη με όραμα, μέλη με θέληση και έναν «οργανωτή» (facilitator) με ειδικευση στην ανάπτυξη ομάδας. Οι διαδικασίες που

ακολουθούν οι διοικήσεις των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών ώστε να διαχυθεί το ομαδικό πνεύμα στα στελέχη διαφέρουν (Γεωργίου α, 1999) ως προς την α) *την κατανόηση της αναγκαιότητας ύπαρξης στόχων*, και β) *την υιοθέτηση κατάλληλων κατά περίπτωση μεθόδων για τη δημιουργία του ομαδικού πνεύματος στη βιβλιοθήκη*. Στο πλαίσιο των Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών οι ομάδες **συντελούν** (Lowry, 2000):

- Στην συνεργασία με την εκπαιδευτική ακαδημαϊκή κοινότητα προκειμένου να καταγραφούν ανάγκες ή να επέλθουν βελτιώσεις στα προγράμματα σπουδών.
- Στη δημιουργία μεγαλύτερης συνέργειας μεταξύ της επιστημονικής πληροφορίας και της έρευνας.
- Στην εκμετάλλευση των ευκαιριών για βελτιώσεις και για εισαγωγές καινοτομιών στη Βιβλιοθήκη.
- Στην εστίαση στις ανάγκες των χρηστών.
- Στην προσπάθεια για συνεχή αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Στην ενίσχυση των συνεργασιών με άλλες ομάδες μέσα από το ίδρυμα ή από άλλες βιβλιοθήκες.
- Στην ανάπτυξη καλών πρακτικών ώστε σταδιακά αυτές να ενσωματωθούν στη ροή των εργασιών.
- Στην προσπάθεια για συνεχή ενημέρωση και εκπαίδευση γύρω από τα ζητήματα που αφορούν το χώρο των Βιβλιοθηκών.
- Στην ολοκληρωτική αλλαγή που θα επέλθει καθώς ανακαλύπτεται ο καλύτερος και σωστότερος τρόπος εργασίας.

Ο **προγραμματισμός** είναι ένα θεμελιώδες μέρος της ευρύτερης διαδικασίας που απαιτεί η διάρθρωση της ομάδας. Η πρώτη φάση απαιτεί μια προσεκτική εξέταση μιας ευρείας σειράς ζητημάτων και θεμάτων κατά τον προγραμματισμό δημιουργίας ομάδων εργασίας. Μετά τη διαμόρφωση της ομάδας, η εστίαση μετατοπίζεται στην αλληλεπίδραση των μελών της ομάδας καθώς η τελευταία προχωρά προς τους στόχους της. Η τακτική αξιολόγηση και η μέτρηση επικυρώνουν το ότι οι ομάδες λειτουργούν όπως αναμένεται. Ενώ ο προγραμματισμός περιλαμβάνει μόνο μια φάση, οι δραστηριότητες και οι αποφάσεις που λαμβάνονται κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης θα έχουν επιρροή στην επιτυχία ή την αποτυχία των προσπαθειών της ομάδας.

Ο αποτελεσματικός προγραμματισμός ομάδων εργασίας απαιτεί την προσεκτική εκτίμηση μιας ευρείας σειράς θεμάτων, η οποία για να πραγματοποιηθεί χρειάζεται χρόνο και πειθαρχία. Ένας οδηγός προγραμματισμού ομάδων εργασίας που δίνει έμφαση στα θέματα και τις ερωτήσεις τα οποία οι δημιουργοί των ομάδων πρέπει να εξετάσουν κατά τον προγραμματισμό προκειμένου οι ομάδες αυτές να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά είναι ο κάτωθι (Trent, 2003):

- 1) Προσδιορισμός των εργασιών που θα αναλάβει η ομάδα.
- 2) Διαμόρφωση της ομάδας εργασίας και επιλογή των κατάλληλων μελών.
- 3) Επιλογή του κατάλληλου ηγέτη της ομάδας.
- 4) Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών των μελών.
- 5) Προσδιορισμός των απαιτούμενων πόρων.
- 6) Καθορισμός των ευθυνών μέσα στην ομάδα.
- 7) Καθιέρωση των στόχων.
- 8) Καθορισμός της μέτρησης της συμμετοχής και της απόδοσης.

Σύμφωνα με τον Pinfield (1995) τα στοιχεία που αποτελούν **προϋπόθεση καλής λειτουργίας** της ομάδας είναι α) το φιλικό περιβάλλον, β) οι σχετικές και συμπληρωματικές δεξιότητες μεταξύ των μελών της ομάδας, και γ) η τακτική αναθεώρηση δομών και διαδικασιών, με σκοπό την περαιτέρω βελτίωση.

Στον Lubans Jr. (2003) διακρίνουμε και άλλα χαρακτηριστικά που θα οδηγήσουν στην καλή λειτουργία και στην αποτελεσματικότητα της ομάδας. όπως:

- ♦ ο σκοπός / αποστολή να είναι κατανοητά και ευδιάκριτα για κάθε μέλος της ομάδας,
- ♦ να υπάρχουν διακριτοί ρόλοι μεταξύ των μελών της ομάδας,
- ♦ να πραγματοποιείται ίση εργασία από όλα τα μέλη,
- ♦ να τηρούνται οι χρονικές προθεσμίες,
- ♦ να παρέχεται υποστήριξη από τη διοίκηση,
- ♦ τα μέλη της ομάδας να επιδεικνύουν υπευθυνότητα κατά την τέλεση των καθηκόντων τους,
- ♦ παροχή βοήθειας και υποστήριξης σε άλλες ομάδες της Βιβλιοθήκης.

2.9.Είδη Ομάδων

Με βάση τις σχέσεις που επιβάλλονται από τον οργανισμό στα μέλη μιας ομάδας, ή τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των ατόμων, για την ικανοποίηση κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών, οι ομάδες διακρίνονται σε δύο **κατηγορίες** (Χυτήρης, ό.π.) :

1) τις τυπικές, και

2) τις άτυπες.

1) Τυπική ομάδα

Η τυπική ομάδα, ορίζεται από τον οργανισμό, έχει νόμιμη εξουσία και σχηματίζεται για να εκπληρώσει ένα συγκεκριμένο καθήκον ή λειτουργία του οργανισμού. Επομένως, ο σκοπός της επίσημης ομάδας είναι να εκτελέσει το έργο που της έχει ανατεθεί κατά τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό. Ο υπεύθυνος της ομάδας εγγυάται την πειθαρχία και τη συνεκτικότητα της ομάδας. Τα είδη των τυπικών ομάδων έτσι όπως καταγράφονται στη διεθνή βιβλιογραφία από διάφορους μελετητές, είναι τα εξής:

✧ **Λειτουργική ομάδα (Functional Team):** Η ομάδα αυτή ορίζεται από τη διοίκηση της Βιβλιοθήκης και αποτελείται από άτομα που πραγματοποιούν όμοια καθήκοντα συνήθως τεχνικής ή λειτουργικής φύσης όπως αναφέρει και το όνομά τους π.χ. η ομάδα των πληροφορικών σε μια Βιβλιοθήκη (Χυτήρης, ό.π. · Torrington e.a.; 2002).

✧ **Ομάδα καθήκοντος ή έργου (Task or Project Team):** Η ομάδα καθήκοντος δημιουργείται από τη διοίκηση της Βιβλιοθήκης για να εκπληρώσει ένα συγκεκριμένο καθήκον μετά την εκπλήρωση του οποίου συνήθως διαλύεται. Συνήθως απαρτίζεται από άτομα διαφορετικών τμημάτων του οργανισμού που μπορεί και να μην έχουν εργαστεί ποτέ μαζί στο παρελθόν (Jaramillo, 1996 · Goetsch, 1997 σ.233 · Cohen & Bailey, 1997 · Lowry, ό.π. · Evans, ό.π.).

✚ **Επιτροπή (Committee):** Η επιτροπή δημιουργείται από την ανώτερη διοίκηση της Βιβλιοθήκης (Σύγκλητος) και έχει ένα συγκεκριμένο σκοπό. Χρησιμοποιείται για να επιλύει συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα μέσα στον οργανισμό, να προτείνει λύσεις στη διοίκηση και να εισηγείται προτάσεις.

✚ **Απλή Ομάδα Εργασίας (Simple Work Team):** Χρησιμοποιείται όταν υπάρχει περισσότερη εργασία από αυτήν που μπορεί να εκπληρώσει ένα άτομο σε συγκεκριμένο χρόνο. Αποτελούν συνεχιζόμενες μονάδες εργασίας υπεύθυνες για την παραγωγή υπηρεσιών και συνήθως κάθε μέλος της ομάδας απασχολείται με το ίδιο αντικείμενο (Jaramillo, 1996 · Cohen & Bailey, 1997 · Ratliff e.a, ό.π. σ.318-319 · Evans, 2002 σ.311).

✚ **Διαδοχικές Ομάδες (Relay Teams):** Οι ομάδες αυτές δημιουργούνται όταν οι εργασίες πρέπει να εκτελούνται σε μια συγκεκριμένη σειρά που η μια ακολουθεί την άλλη. Στην περίπτωση αυτή μια συγκεκριμένη εργασία περνάει από το ένα μέλος της ομάδας στο άλλο σε μια συγκεκριμένη συχνότητα, αν και όλα τα μέλη μπορεί να ασχολούνται και με άλλες εργασίες (Ratliff e.a, ό.π.).

✚ **Ενοποιημένες Ομάδες (Integrated Teams):** Συγκροτούνται όταν διαφορετικοί ρόλοι των μελών της ομάδας πρέπει να συνδυαστούν προκειμένου να παραχθεί μια υπηρεσία. Ο κύριος σκοπός των ομάδων αυτών είναι να παράγουν μια υπηρεσία όσο το δυνατόν πιο αποδοτικά χρησιμοποιώντας μια ποικιλία δεξιοτήτων μετά από προσεκτική ανάπτυξη αυτών (Ratliff e.a, ό.π. σ.320).

✚ **Ομάδες καθοδηγούμενες από αρχηγό (Leader-Directed Team):** Οι ομάδες αυτές χαρακτηρίζονται από το οι συζητήσεις και οι συναντήσεις τους καθοδηγούνται από τον αρχηγό της ομάδας, ο οποίος έχει επιλέξει και τα μέλη της ομάδας και είναι αυτός που τους αναθέτει τις αποστολές που θα εκτελέσουν (Libato, 1998).

✚ **Θεματική Ομάδα (Subject Team):** Το είδος αυτό, συναντάται σε πολλές Βιβλιοθήκες και χαρακτηρίζεται από τη συνεργασία των Βιβλιοθηκονόμων και του Διδακτικού

προσωπικού του Ιδρύματος ώστε να προσφέρουν την απαραίτητη ακαδημαϊκή πληροφόρηση τόσο για την εκπαίδευση όσο και για την έρευνα (Lowry, ό.π.).

✚ **Παράλληλη Ομάδα (Parallel Team):** Φέρνουν μαζί άτομα από διαφορετικές εργασιακές μονάδες προκειμένου να διεκπεραιώσουν λειτουργίες που ο οργανισμός δεν μπορεί να διεκπεραιώσει καλά και συνήθως λειτουργούν παράλληλα με την οργανωτική του δομή. Γενικά, έχουν χαμηλή δικαιοδοσία και αρμοδιότητα και ο ρόλος τους περιορίζεται σε υποβολή προτάσεων προς την ανώτερη ιεραρχία του οργανισμού. Ερευνητές⁶ κατατάσσουν τους κύκλους ποιότητας σε αυτό το είδος των ομάδων (Cohen & Bailey, 1997).

✚ **Εικονική Ομάδα (Virtual Team):** Οι Henry & Hartzler (1998) προσδιορίζουν την εικονική ομάδα ως «σύνολα ατόμων που συνεργάζονται στενά ακόμα και αν είναι γεωγραφικά διαμοιρασμένα π.χ. σε διαφορετικές περιοχές του κόσμου». Στην περίπτωση αυτή η τεχνολογία είναι αυτή που έρχεται να λύσει τα όποια προβλήματα π.χ. τηλεδιάσκεψη.

✚ **Ομάδες Διοίκησης (Management Team):** Συντονίζουν και κατευθύνουν τις υποομάδες που βρίσκονται στη δικαιοδοσία τους και είναι υπεύθυνη για τη συνολική απόδοση της υποομάδας. Αποτελούνται από ηγετικά στελέχη που ηγούνται μέσα σε ένα οργανισμό και στα οποία αναφέρονται όλες οι διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα μέσα σε αυτόν (Cohen & Bailey, 1997 · Jaramillo, 1996 · Evans, 2002 σ.311).

✚ **Ομάδα Επίλυσης Προβλημάτων (Problem Solving Team):** Το είδος αυτό των ομάδων αναπτύχθηκε παράλληλα με την αύξηση χρήσης των ομάδων στους οργανισμούς. Όταν η αποστολή δεν είναι δομημένη ή όταν η λύση σε ένα πρόβλημα απαιτεί τη γνώση ή την ικανότητα παραπάνω του ενός ατόμου τότε δημιουργείται η ομάδα επίλυσης προβλήματος. Οι ομάδες αυτές μπορεί να αποτελούν μέρος της υπηρεσίας ή μπορεί να είναι και διατμηματικές. (Ratliff e.a, ό.π. p.320 · Torrington e.a., 2002 · Evans, 2002 σ.311 · Sheard & Kakabadse, 2004).

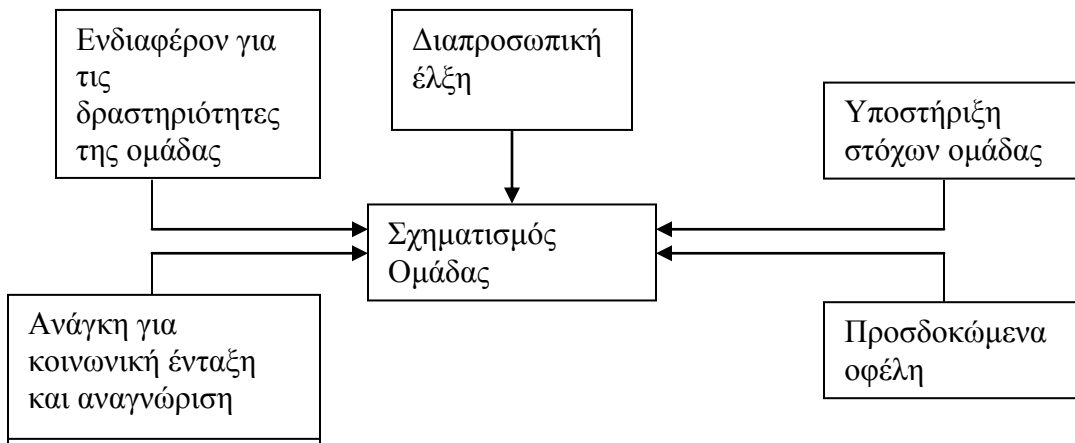
⁶ Steel.R.P. e.a (1990)

2) Άτυπη ομάδα

Η ανεπίσημη ομάδα σχηματίζεται από άτομα που ανήκουν σε διαφορετικές επίσημες ομάδες, αλλά που έχουν όμως κοινά ενδιαφέροντα. (Ζαβλανός, ό.π.) Η άτυπη ομάδα δημιουργείται από τις άτυπες σχέσεις και είναι προσανατολισμένη προς τον άνθρωπο μιας και η κύρια αιτία δημιουργίας της είναι οι ανθρώπινες ανάγκες. (Χυτήρης, ό.π.)

Τα στελέχη συνδέονται μεταξύ τους γιατί:

- εργάζονται στην ίδια θεματική περιοχή,
- έχουν παρόμοια ενδιαφέροντα έξω από την εργασία,
- έχουν την ανάγκη ή την επιθυμία να εργάζονται με φίλους,
- έχουν την ανάγκη να νιώθουν ασφάλεια και σιγουριά,
- έχουν την ανάγκη να ταυτιστούν με άλλα άτομα ίδιων προσδοκιών,
- έχουν την ανάγκη να αναπτύξουν τις ικανότητές τους.



Σχ.11: Προσωπικά κίνητρα σχηματισμού ομάδας. Πηγή: Χυτήρης, 1996

2.9.1.Είδη Ομάδων που στηρίζονται στη ΔΟΠ

Τα είδη των ομάδων που μπορούν να δημιουργηθούν σε μια Βιβλιοθήκη είναι:

1. Κύκλος Ποιότητας (Quality Circle)

Η ιδέα των κύκλων ποιότητας ήρθε από την Ιαπωνία το 1961 μέσω του Δρ. Kaoru Ishikawa, καθηγητή στο Πανεπιστήμιο του Τόκιο. Τον απασχολούσε η βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος όπως και της ποιότητας της εργασιακής ζωής του προσωπικού. Αυτό ακριβώς τον οδήγησε να δημιουργήσει ένα σύστημα το οποίο αποκάλεσε Κύκλους Ελέγχου Ποιότητας. Η ιδέα διαδόθηκε γρήγορα στην Ιαπωνία και μετέπειτα υιοθετήθηκε, πολλές φορές με τροποποιήσεις, από οργανισμούς σε πολλές άλλες χώρες του κόσμου. Πολλοί από αυτούς τους οργανισμούς είχαν εντυπωσιακά αποτελέσματα με την έννοια της μείωσης του κόστους αλλά και σε τομείς όπως η ποιότητα, η παραγωγικότητα, η ασφάλεια και το ηθικό. Μολονότι οι κύκλοι ποιότητας εισήχθησαν καταρχήν στη βιομηχανία ως μέσο επίλυσης προβλημάτων αποδείχθηκαν εξίσου πολύτιμοι και για τους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών. Πραγματικά μπορεί να ειπωθεί ότι οπουδήποτε υπάρχουν προβλήματα προς επίλυση η ιδέα των κύκλων ποιότητας μπορεί να συνεισφέρει. Τα οφέλη από τους κύκλους ποιότητας διακρίνονται σε αυτά που αφορούν στα μέλη του κύκλου, όπως:

- Περισσότερη εμπλοκή με την εργασία.
- Περισσότερο ενδιαφέρον για την εργασία.
- Μεγαλύτερη ικανότητα επίλυσης προβλημάτων.
- Καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.
- Καλύτερες σχέσεις με τη διοίκηση.
- Προσωπική και ηγετική ανάπτυξη.
- Μεγαλύτερη ασφάλεια εργασίας.
- Περισσότερη εργασιακή ικανοποίηση.
- Μεγαλύτερη γνώση των ικανοτήτων.

Καθώς και σε αυτά που αφορούν τη Βιβλιοθήκη, όπως:

- Καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών.
- Λιγότερα λάθη κατά τη ροή εργασίας.
- Καλύτερη επικοινωνία μέσα στη Βιβλιοθήκη.
- Μεγαλύτερη συνειδητοποίηση της ασφάλειας.
- Οικοδόμηση νοοτροπίας «πρόληψης προβλημάτων».
- Μειωμένο κόστος.
- Αποτελεσματικότερη ομαδική εργασία.
- Καλύτερες σχέσεις διοίκησης-εργαζομένων.
- Περισσότερη υποκίνηση των εργαζομένων.
- Αυξημένη παραγωγικότητα.
- Διατήρηση του προσωπικού.
- Λιγότερες απουσίες (Βαξεβανίδης & Μποχώρης, ό.π.).

2. Ομάδα για τη Βελτίωση της Ποιότητας (ΟΒΠ)

Οι Ομάδες για την Βελτίωση της Ποιότητας (ΟΒΠ), αποτελούνται από άτομα τα οποία διαθέτουν τις απαιτούμενες κάθε φορά γνώσεις και ικανότητες, προέρχονται από διαφορετικούς τομείς και συνήθως έχουν διαφορετικό τομέα εξειδίκευσης. Συγκαλούνται από τη διοίκηση με σκοπό να αντιμετωπίσουν και να επιλύσουν ένα συγκεκριμένο πρόβλημα. Εποπτεύονται από την Επιτροπή για την Ποιότητα του οργανισμού, η οποία τις κατευθύνει και τους παρέχει την απαιτούμενη στήριξη και τα μέσα προκειμένου να φέρουν σε πέρας το έργο που αναλαμβάνουν (Στεφανάτος, 2000).

3. Αυτοδιαχειριζόμενη ομάδα (Self-managed team)

Η χρήση των αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων ξεκίνησε ως μια επιτυχημένη στρατηγική στο χώρο των οργανισμών. Πολυάριθμα κέρδη βασισμένα στη δουλειά των ομάδων αυτών έχει να καταθέσει η διεθνής βιβλιογραφία, συμπεριλαμβανομένων της αυξανόμενης

απόδοσης, της υψηλής ποιότητας των υπηρεσιών και τη μείωση των απουσιών από την εργασία (Harris, 1992). Μια αυτοδιαχειριζόμενη ομάδα αποτελείται από 5-15 άτομα με διαφορετικές δεξιότητες το καθένα, που εργάζονται κάθε μέρα μαζί για να παράγουν μια ολοκληρωμένη υπηρεσία ή έργο. Τα μέλη της ομάδας «διευθύνουν» τους εαυτούς τους (σχεδιάζουν, οργανώνουν, ενθαρρύνουν και ελέγχουν), σχεδιάζουν και προγραμματίζουν την εργασία που πρέπει να γίνει (θέτουν στόχους, ρυθμίζουν την εργασία), και επιλέγουν και τα νέα μέλη. Επιλέγουν τον ηγέτη τους, και περιορίζουν το ρόλο της διοίκησης στην ενδυνάμωση της ομάδας, στον καθορισμό αμοιβών και στη βοήθεια προς την ανάπτυξη της αυτοδυναμίας της ομάδας (Tata, 2000). Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά η αυτοδιαχειριζόμενη ομάδα, πρέπει να υπάρχει δέσμευση από τη διοίκηση και αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των διοικητών και των υπαλλήλων. Οι αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες εξουδετερώνουν ένα ή περισσότερα διοικητικά επίπεδα, προωθούν την οριζόντια δομή και δημιουργούν επίπεδους οργανισμούς με εξαιρετικά αποτελέσματα⁷. Ο Evans (2001, σ.315) πιστεύει πως η αυτοδιαχειριζόμενη ομάδα αντιπροσωπεύει την μεγαλύτερη πρόκληση σε έναν οργανισμό μιας και αυτές πρέπει να βασίζονται κατ' εξοχήν στην ενδυνάμωση. Οι συγκεκριμένοι λόγοι για τη χρήση αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων σε μια Βιβλιοθήκη σύμφωνα με τον Johnson (1998) είναι:

- ο Η αυξημένη αναγνώριση της συμβολής του κάθε ατόμου
- ο Η αυξημένη υποκίνηση και δέσμευση του εργαζομένου
- ο Ο μικρότερος χρόνος μεταξύ της εφαρμογής του προγράμματος και της ολοκλήρωσής του.
- ο Η καλλιέργεια της καινοτομίας που εισάγει ο κάθε εργαζόμενος και η επιβράβευσή του.
- ο Η καλλιέργεια της δημιουργικότητας και της διανοητικής ικανότητας του εργαζομένου.
- ο Η διευκόλυνση της ανάληψης δράσεων με ρίσκο.
- ο Η αυξανόμενη παραγωγικότητα.

⁷ Η Diaz e.a.(2001) σε έκθεσή της σχετικά με την Αυτοδιαχειριζόμενη ομάδα που έχουν αναπτύξει στη Βιβλιοθήκη του University of Maryland, επισημαίνουν ότι από τη στιγμή της ίδρυσής της, τα μέλη της νιώθουν πιο αποδοτικά, επικοινωνούν καλύτερα, έχουν συνοχή, είναι πιο αποτελεσματικοί και νιώθουν μεγαλύτερη υποχρέωση στην εκπλήρωση των υποχρεώσεών τους. Αναφέρουν επίσης ότι υπάρχει συσχετισμός μεταξύ της συμμετοχής σε τέτοιου είδους ομάδες και της παραγωγικότητας και συγκεκριμένα σε ποσοστό 35% μεγαλύτερο σε σχέση με τους παραδοσιακά διοικούμενους οργανισμούς.

Ο Libato (1998) σημειώνει πως στα μέλη των ομάδων σε μια αυτοδιαχειριζόμενη ομάδα δίνεται σχεδόν απόλυτος έλεγχος για την παραγωγή υπηρεσιών. Απαιτείται όμως, κατά τον Yandrick (2001) εκπαίδευση και αποτελεσματική επικοινωνία. Ο ίδιος τονίζει ότι το σημαντικό κέρδος για τα μέλη των ομάδων είναι η ενδυνάμωση της ομάδας συγκροτημένη από τις τέσσερις κάτωθι διαστάσεις:

- Δυναμικότητα/Ισχύς: η πεποίθηση της ομάδας για το ότι μπορούν να είναι δημιουργική.
- Σημαντικότητα: η κατανόηση από την ομάδα ότι η εργασία τους είναι σημαντική και έχει αξία.
- Επίδραση: η παραγωγή αποτελεσμάτων, σημαντικών για τη Βιβλιοθήκη.
- Αυτονομία: η ανεξαρτησία που έχουν οι ομάδες στην λήψη αποφάσεων.

4. Διατμηματική ομάδα (Cross-functional team)

Η διατμηματική ομάδα αποτελείται από υπαλλήλους που προέρχονται από διαφορετικές λειτουργίες του οργανισμού, που βρίσκονται στο ίδιο ή διαφορετικό ιεραρχικό επίπεδο. Οι ομάδες αυτές πραγματοποιούν διάφορα καθήκοντα όπως για παράδειγμα την εισαγωγή νέας τεχνολογίας. Χρησιμοποιούνται κυρίως στη διοίκηση ολικής ποιότητας (Ζαβλανός, 1999). Συνήθως τα μέλη της διατμηματικής ομάδας διατηρούν και τον αρχικό τους ρόλο στον οργανισμό και το σκεπτικό που διακρίνει συνήθως τη δημιουργία μιας τέτοιας ομάδας είναι το γεγονός ότι κάθε μέλος αποτελεί τον ειδικό για μια συγκεκριμένη λειτουργία που πρέπει να επιτευχθεί (Torrington e.a, 2002).

Η Lippincott (2000) σημειώνει τους εξής λόγους για τη δημιουργία των διατμηματικών ομάδων σε μια βιβλιοθήκη:

- Πολλά σύνθετα προγράμματα στο σημερινό περιβάλλον πληροφοριών απαιτούν πείρα και γνώσεις που είναι σπάνια διαθέσιμη από ένα άτομο ή ακόμα και μια επαγγελματική ομάδα. Για να αναπτυχθεί ένα πρόγραμμα ηλεκτρονικών εκδόσεων, παραδείγματος χάριν, σε ένα ίδρυμα, το διδακτικό προσωπικό μπορεί να συμβάλει ως προς το περιεχόμενο, το προσωπικό του τμήματος εκδόσεων

μπορεί να συμβάλει στην καθιέρωση των τεχνικών προτύπων και ένα οικονομικό πρότυπο, οι βιβλιοθηκονόμοι μπορούν να συμβάλουν στην δημιουργία πολιτικής και συντήρησης, και οι πληροφορικοί μπορούν να συμβάλουν στο θέμα της τεχνολογικής υποδομής για την αποθήκευση και τη διανομή των πληροφοριών. Κανείς από τους παραπάνω δε θα είχε όλες τις δεξιότητες ώστε να αναπτύξει επαρκώς ένα τέτοιο πρόγραμμα έκδοσης μεμονωμένα.

- Ένας άλλος παράγοντας που παρακινεί στη χρήση της ομαδικής εργασίας είναι η όλο και περισσότερο συνδυασμένη φύση των ζητημάτων και των ενδιαφερόντων μεταξύ των επαγγελματικών ομάδων. Στο παρελθόν, για παράδειγμα, οι βιβλιοθηκονόμοι είχαν γενικά την επίσημη ή άτυπη παράλειψη των ζητημάτων σχετικών με την πολιτική πνευματικών δικαιωμάτων για το Πανεπιστήμιο. Εντούτοις, στο σημερινό δικτυωμένο περιβάλλον, το κέντρο δικτύων, θα μπορούσε, υπό ορισμένες συνθήκες, να θεωρηθεί νόμιμα αρμόδιο εάν οι φοιτητές παραβιάζουν το νόμο πνευματικών δικαιωμάτων με την τοποθέτηση εργασιών σε προσωπικούς ιστοχώρους χωρίς άδεια. Οι τεχνικοί/πληροφορικοί πρέπει να συνεργαστούν με τους βιβλιοθηκονόμους και άλλους στο Πανεπιστημιακό Ίδρυμα, όπως η Σύγκλητος, για να αναπτύξουν ευρείες πολιτικές που αυτό θα ακολουθεί λαμβάνοντας υπόψη τις αξίες και τις νομικές απαιτήσεις. Η ίδια ερευνητής τονίζει ότι για την επιτυχία των διατμηματικών ομάδων απαιτείται:

- ❖ προθυμία στη διαμόρφωση μια κοινής αποστολής, πέρα από αυτήν του κάθε ατόμου μέσα στον οργανισμό,
- ❖ ενδιαφέρον για τη διανομή της κοινής γνώσης και των ορισμών των τεχνικών όρων,
- ❖ προθυμία ως προς τη μάθηση πτυχών της εργασίας των υπόλοιπων μελών της ομάδας και τέλος,
- ❖ δυνατότητα να εκτιμηθούν οι διαφορές και να μην επικριθούν ή να μην στερεοτυπηθούν τα επαγγέλματα των άλλων.

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ	ΕΙΔΗ ΟΜΑΔΩΝ
Pinfield (1995)	1.Ομάδες προτάσεων (Teams that recommend things) 2.Ομάδες Έργου (Teams that make or do things) 3.Ομάδες Υλοποίησης (Teams that run things)
Jaramillo (1996)	1.Ομάδες Διοίκησης (Management teams) 2.Ομάδες Καθήκοντος (Task forces) 3.Ομάδες Εργασίας (Work teams)
Cohen & Bailey (1997)	1.Ομάδες Εργασίας (Work-teams) 2.Παράλληλες Ομάδες (Parallel teams) 3.Ομάδες Έργου (Project-teams) 4.Ομάδες Διοίκησης (Management teams)
Goetsch (1997)	1.Ομάδες Βελτίωσης Τμήματος (Department improvement team) 2.Ομάδες Βελτίωσης Διαδικασιών (Process improvement team) 3.Ομάδες Έργου (Task Force or Project team)
Libato (1998)	1.Ομάδες Καθοδηγούμενες από Αρχηγό (Leader-directed) 2.Αυτοδιοικούμενες Ομάδες (Self-directed)
Lowry (2000)	1.Ομάδες Προγραμματισμού (Program teams) 2.Θεματικές Ομάδες (Subject teams) 3.Διατμηματικές Ομάδες (cross-functional teams) 4.Προσωρινές Ομάδες (Temporary teams)
Ratliff e.a. (2000)	1.Απλές Ομάδες Εργασίας (Simple work teams) 2.Διαδοχικές Ομάδες (Relay teams) 3.Ενοποιημένες Ομάδες (Integrated teams) 4.Ομάδες Επίλυσης Προβλημάτων (Problem-solving teams)
Evans (2002)	1.Ομάδες Επίλυσης Προβλημάτων (Problem-solving teams) 2.Ομάδες Διοίκησης (Management teams) 3.Ομάδες Εργασίας (Work teams) 4.Ομάδες Έργου (Project teams) 5.Εικονικές Ομάδες (Virtual teams)
Torrington, Hall & Taylor (2002)	1.Διατμηματικές Ομάδες Διοίκησης (Cross functional management teams) 2.Λειτουργικές Ομάδες (Functional teams) 3.Ομάδες Επίλυσης Προβλημάτων (Problem-solving teams)
Sheard & Kakabadse(2004)	1.Ομάδες Επίλυσης Προβλημάτων (Problem-solving teams) 2.Αυτοδιοικούμενες Ομάδες Εργασίας (Self-managed work teams) 3.Διατμηματικές Ομάδες (Cross functional teams)

Πίν. 3: Συγκεντρωτικός Πίνακας Ειδών Ομάδων ανά Ερευνητή

2.10. Βασικά χαρακτηριστικά ομάδων

Για την περιγραφή των ομάδων εργασίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα σύνολο έξι βασικών χαρακτηριστικών:

- ✓ *Δομή*: με τον όρο αυτό αναφερόμαστε στο μέγεθος, την εσωτερική διάρθρωση και τη σύνθεση της ομάδας.
- ✓ *Ρόλος των μελών της*: αναφερόμαστε στην κατανομή καθηκόντων και ιδιοτήτων μεταξύ των μελών της ομάδας.
- ✓ *Ηγεσία*: αντιπροσωπεύει τις αξίες και τα κίνητρα της ομάδας.
- ✓ *Βαθμός συνοχής*: η ικανότητα της ομάδας να επηρεάζει και να συγκρατεί τα μέλη της.
- ✓ *Κανόνες της ομάδας*: γίνεται αναφορά στα πρότυπα ατομικής και συλλογικής συμπεριφοράς που έχει αποδεχθεί, αναπτύξει και καθιερώσει η ομάδα.
- ✓ *Το γόητρο των θέσεων και των μελών*: η επιρροή που διαθέτει κάθε μέλος μέσα στην ομάδα (Κάντας, ό.π. · Χατζηπαντελή, 1999).

Οι Harris & Harris (1996) σε ερευνητική τους εργασία σχετικά με τη διοίκηση μέσω ομάδων αναφέρουν επίσης και τα εξής :

- ✓ *Ενέργεια*: τα μέλη αντλούν δύναμη το ένα με το άλλο.
- ✓ *Ατμόσφαιρα*: τα μέλη μπορούν να δημιουργήσουν ένα ανοικτό κλίμα και μια κουλτούρα υποστήριξης, επιτρέποντας έτσι να υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη.

Τέλος, ο Κάντας (1995, σ.14) αναφέρει ακόμα το :

- ✓ *Μέγεθος της ομάδας*: επιδρά στην απόδοσή της καθώς και στο βαθμό συμμετοχής των μελών της ομάδας στο έργο. Σε γενικές γραμμές, η επίδοση μειώνεται όσο αυξάνει ο αριθμός των μελών μιας ομάδας, εκτός αν υπάρχει μεγάλη συνοχή μεταξύ των μελών.

2.11. Στάδια ανάπτυξης της ομάδας

Ασφαλώς ή ώριμη και αποτελεσματική ομάδα δεν δημιουργείται σε σύντομο χρονικό διάστημα. Αντίθετα, από τη δημιουργία μέχρι την ωριμότητά της περνά διάφορα στάδια ανάπτυξης. Η γνώση αυτών των σταδίων ανάπτυξης μιας ομάδας είναι χρήσιμη για την

κατανόηση της συμπεριφοράς της και την αντιμετώπιση προβλημάτων που συνδέονται με αυτήν. Στη βιβλιογραφία, συχνά αναφέρονται τα τέσσερα παρακάτω στάδια που συνθέτουν μια απλουστευμένη εικόνα της δυναμικής της ομάδας.

1. *Στάδιο σχηματισμού-μορφοποίησης της ομάδας (Forming)*. Σε αυτό το στάδιο τα μέλη της ομάδας προσπαθούν να κατανοήσουν την αποστολή της, καθώς και τις επιμέρους αρμοδιότητές τους. Οι στόχοι και οι κανόνες δεν είναι ακόμη καθορισμένοι, και βασικές ασχολίες της ομάδας σε αυτό το στάδιο είναι η αλληλογνωριμία των μελών, ο προσδιορισμός των λόγων δημιουργίας της ομάδας, η σύνθεσή της. Η επικοινωνία είναι επιφανειακή και τα άτομα κυρίως σκέφτονται πως θα συμπεριφερθούν και θα επενδύσουν το χρόνο, τις γνώσεις και τις ικανότητές τους στα πλαίσια της ομάδας.
2. *Στάδιο Αντιπαράθεσης – Συγκρούσεων (Storming)*. Σε αυτή τη φάση γίνεται προσπάθεια τα μέλη να εργαστούν ομαδικά. Υπάρχουν «διαταραχές» τόσο μεταξύ των μελών όσο και μεταξύ των μελών της ηγεσίας. Στα πλαίσια αυτής της αντιπαράθεσης, τα περισσότερα μέλη προσπαθούν αν διατηρήσουν την ατομικότητά τους έναντι της ομάδας. Μέσω αυτών των συγκρούσεων γίνεται προσπάθεια για να αποκτήσει η ομάδα τη δική της ταυτότητα. Το στάδιο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τον έλεγχο της εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της ομάδας (Μπουραντάς, ό.π. σ.256 · Κάντας, ό.π. σ.13).
3. *Στάδιο Διαμόρφωσης Κανόνων (Norming)*. Σε τούτο το στάδιο τα μέλη της ομάδας συνειδητοποιούν την αλληλεξάρτησή τους, τους κοινούς στόχους, την αναγκαιότητα της συνοχής της ομάδας και αποδέχονται τους ρόλους τους, κατανοώντας συγχρόνως τους ρόλους των άλλων. Έτσι, προκύπτει η αναγκαιότητα διαμόρφωσης κανόνων, διαδικασιών και πρακτικών καθώς και στους ρόλους των μελών της ομάδας, στο κύρος και την ισχύ που έχουν και στις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούνται.
4. *Στάδιο Επίδοσης (Performing)*. Στη φάση αυτή η ομάδα, έχοντας πλέον αποσαφηνίσει τους στόχους και τα καθήκοντά της και έχοντας καθορίσει τις διαδικασίες και κανόνες λειτουργίας της, συγκεντρώνεται στην επίτευξη των στόχων της. Τα μέλη αναπτύσσουν πρωτοβουλίες και καταβάλλουν προσπάθειες προς αυτή την κατεύθυνση. Πρόκειται ουσιαστικά για ένα στάδιο ωριμότητας της

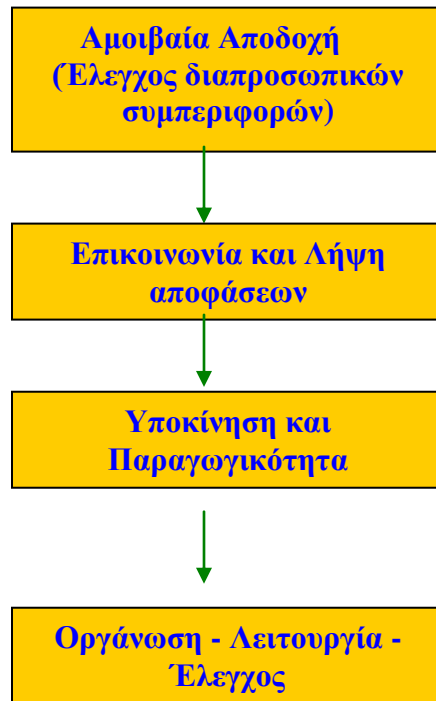
ομάδας με την έννοια ότι έχει αποκρυσταλλωθεί η δομή της και οι διαδικασίες λειτουργίας της, έχουν αναπτυχθεί οι σχέσεις των μελών και η συνοχή της. Έτσι το μεγαλύτερο μέρος των προσπαθειών της συγκεντρώνεται στην απόδοση του έργου. Βέβαια σε τακτά χρονικά διαστήματα αξιολογεί την αποτελεσματικότητά της πράγμα που μπορεί να την οδηγήσει στον επαναπροσδιορισμό των στόχων, των ρόλων, των καθηκόντων, των διαδικασιών και των κανόνων (Μπουραντάς, ό.π. σ.257 · Handy, 1993 · Κάντας, ό.π. σ.13).

Ένα σύνολο ατόμων για να λειτουργήσει ως ομάδα, για να επικοινωνήσουν δηλαδή τα άτομα επαρκώς και να κατανοεί το κάθε μέλος το ρόλο του, τις αδυναμίες και τις δυνατότητες του συναδέλφου του, να δέχεται την προσωπικότητα και τη συμπεριφορά του ώστε να αλληλεπιδρούν αποτελεσματικά, χρειάζεται χρόνο. Ο χρόνος αυτός είναι απαραίτητος για να ωριμάσει η ομάδα.

Στο Χυτήριο ό.π. παραθέτονται ως στάδια ανάπτυξης των ομάδων τα κάτωθι :

1. Αμοιβαία αποδοχή. Στο στάδιο αυτό τα μέλη της ομάδας γνωρίζονται μεταξύ τους και αρχίζουν να ελέγχουν ποιες διαπροσωπικές συμπεριφορές είναι αποδεκτές ή όχι μεταξύ τους.
2. Η ομάδα στη συνέχεια αναπτύσσει δίκτυα επικοινωνίας και τα μέλη της συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Κατά τη διάρκεια και μετά το πρώτο στάδιο μπορεί η ομάδα να μην έχει σύμπνοια ή ταυτότητα, και να μην έχουν προσδιορισθεί ακόμη οι κατάλληλες σχέσεις και αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών. Με το πέρασμα του χρόνου όμως, κάποια μέλη της ομάδας προσπαθούν να προβάλλουν τους εαυτούς τους για να γίνουν αποδεκτοί ως ηγέτες και να παίξουν ένα ρόλο στον τρόπο με τον οποίο πρέπει να λειτουργήσει η ομάδα. Αποτέλεσμα αυτών των ενεργειών είναι η ομάδα να αρχίζει να αποκτά μια δομή από μόνη της. Μέσα από την επικοινωνία και τη λήψη αποφάσεων, αυτή η δομή γίνεται πιο σαφής και η ομάδα προχωρά στο στάδιο της ανάπτυξης.
3. Το τρίτο στάδιο, συμπεριλαμβάνει την υποκίνηση και την παραγωγικότητα, και χαρακτηρίζεται από το γεγονός ότι τα μέλη της ομάδας αποδέχονται μεταξύ τους, το τι προσπαθεί η ομάδα να κάνει.

4. Το τέταρτο στάδιο αφορά τον έλεγχο και την οργάνωση. Τα μέλη της ομάδας παίζουν πια τους ρόλους που έχουν αποδεχθεί και κατευθύνουν τις ομαδικές τους προσπάθειες προς την επίτευξη των στόχων.



Σχ.12: Στάδια Ανάπτυξης Ομάδας. Πηγή: Χυτήρης,1996

Ένας άλλος ερευνητής, ο Goetsch (1997, σ.243-247) καταγράφει τα τέσσερα παρακάτω βήματα ως τη διαδικασία που απαιτείται για την ανάπτυξη της ομάδας:

- Αποτίμηση (Assess) των αναγκών της ομάδας κατά την ανάπτυξή τους (π.χ. τα δυνατά τους σημεία και τις αδυναμίες τους).
- Σχεδιασμός (Plan) της ανάπτυξης ομάδας βασιζόμενος στις αναγνωρισμένες ανάγκες.
- Εφαρμογή (Execute) των σχεδιασμένων δραστηριοτήτων ανάπτυξης της ομάδας.
- Αξιολόγηση (Evaluate) των αποτελεσμάτων.

Ο Jenks (2005) σημειώνει συνοπτικά, τα παρακάτω ως τα απαραίτητα βήματα για την ανάπτυξη της ομαδικής εργασίας :

- 1.Ορισμός αρχηγού ομάδας.
- 2.Διαμόρφωση λειτουργικού μεγέθους ομάδας.
- 3.Εξασφάλιση συμμετοχής όλων των ατόμων.
- 4.Ανάθεση συγκεκριμένης αποστολής στην ομάδα.
- 5.Τήρηση αρχείων δραστηριοτήτων της ομάδας.
- 6.Διασφάλιση απαραίτητου εξοπλισμού.
- 7.Εκχώρηση αυτονομίας στην ομάδα.
- 8.Χάραξη χρονοδιαγράμματος.
- 9.Επανατροφοδότηση.

2.12. Ρόλοι των μελών της ομάδας

Από πολλές απόψεις, η ομάδα αντιπροσωπεύει μια μικρογραφία του οργανισμού στον οποίο ανήκει. Εμπεριέχει ένα σύνολο διαδραστικών ρόλων οι οποίοι συχνά διαπραγματεύονται και πάντα έχουν ως αποτέλεσμα στην διαμόρφωση των σχέσεων. Όσο περισσότερο το σύνολο των ατόμων που απαρτίζουν την ομάδα κατανοεί τους ρόλους και τις σχέσεις τόσο καλύτερα οι ευθύνες που θα αναλάβει μπορούν να διαχειριστούν. Η ανάπτυξη των ομάδων συχνά περιέχει την επανεκτίμηση και τη διευκρίνιση των ρόλων και των σχέσεων. Όσο περισσότερο οι ρόλοι ολοκληρώνονται και γίνονται συνεργατικοί, τόσο περισσότερες αποτελεσματικές εργασίες και αποστολές μπορούν να εκτελεστούν από την ομάδα. Η αποτελεσματικότητα οποιασδήποτε ομάδας εξαρτάται σε ένα μεγάλο βαθμό από την καταλληλότητα των μελών που την απαρτίζουν. Σχετικές μελέτες προτείνουν τα μέλη, να επιλέγονται πολύ προσεκτικά σε σχέση με την ομάδα και με τα σωστά χαρακτηριστικά, είτε επιλέγονται από αυτήν είτε από άλλους. Οι Katzenbach & Smith ό.π. προσδιορίζουν τρία κρίσιμα κριτήρια επιλογής: τεχνικές ικανότητες, δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων καθώς και διαπροσωπικές δεξιότητες. Μια άλλη προσέγγιση στην επιλογή των μελών είναι και η κατανόηση των ρόλων τους οποίους είναι σε θέση να παίξουν τα μέλη ώστε η ομάδα να

είναι «προικισμένη» με μια ευρεία κλίμακα ρόλων απαραίτητων για την αποτελεσματικότητά της. Οι Harris & Harris ό.π. αναφέρουν τους εξής ρόλους που μπορούν να έχουν τα μέλη της ομάδας:

- “Co-Ordinator”: Το άτομο που ελέγχει όλη την ομάδα συντονίζοντας τις ενέργειές της για την επίτευξη των τελικών στόχων. Θεωρείται ότι διαθέτει εκείνο το χάρισμα που τον ξεχωρίζει από την υπόλοιπη ομάδα, για αυτό και αποτελεί το ηγετικό της στέλεχος. Έχει την ικανότητα να διακρίνει τα δυνατά στοιχεία και τις αδυναμίες των μελών της και να καθορίζει τους ρόλους και τα καθήκοντα των υπολοίπων μελών. Είναι απόλυτα φιλικός με τους γύρω του και ενεργητικός αποδέκτης των λεγομένων των άλλων μελών της ομάδας.
- “Shaper”: Είναι ένα άτομο γεμάτο από ενέργεια, συναισθηματικό, παρορμητικό και ανυπόμονο, μερικές φορές ευερέθιστο, ενώ μπορεί να αποθαρρυνθεί πολύ εύκολα. Του αρέσουν οι αλλαγές και οι προκλήσεις.
- “Monitor-Evaluator”: Το άτομο αυτό αναλύει τις υπάρχουσες καταστάσεις και σπάνια οι απόψεις του είναι λανθασμένες. Παρόλο που από τη φύση του είναι επικριτικός, εν τούτοις προχωράει σε κριτική της ομάδας του μόνο εάν παρατηρεί κάποιο κενό ή κάποιο ελάττωμα στην λειτουργία της.
- “Implementer”: Είναι το οργανωτικό στέλεχος της ομάδας, που μετατρέπει τις αποφάσεις και τις στρατηγικές σε καλά ορισμένες και κατανοητές αρμοδιότητες για τα μέλη της ομάδας του. Εργάζεται αποδοτικά, συστηματικά και μεθοδικά.
- “Resource Investigator”: Θεωρείται το πιο ευχάριστο μέλος της ομάδας του. Είναι χαλαρό, κοινωνικό, έχει θετική προδιάθεση και ενθουσιάζεται εύκολα. Προσπαθεί να βρίσκει κάθε φορά νέες λύσεις, μέσω έρευνας των διεθνών εξελίξεων και του ανταγωνισμού.
- “Team Worker”: Το πιο ενήμερο μέλος της ομάδας για τις ανάγκες και τις ανησυχίες των υπολοίπων μελών της. Υποστηρίζει τις ιδέες των υπολοίπων, ενθαρρύνοντάς τους να εκφράζουν ελεύθερα τις απόψεις τους.
- “Completer-Finisher”: Ανησυχεί για το τι δεν μπορεί να λειτουργήσει σωστά μέσα στην ομάδα. Θέλει να ελέγχει κάθε λεπτομέρεια, για προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες όταν υπάρχουν ατέλειες.

- “Specialist”: Είναι το άτομο με τις εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες. Ο ρόλος αυτός συμπληρώνει τους προαναφερθέντες.

Η Balbin ό.π. μετά από εκτεταμένη έρευνα, προσθέτει στους παραπάνω ρόλους και τον κάτωθι:

- “Plant”: Το μέλος αυτό, χαρακτηρίζεται από το ότι προτείνει καινοτόμες ιδέες και προκαλεί τον παραδοσιακό τρόπο σκέψης σχετικά με την εργασία.

Η έλλειψη κάποιων ή πολλών από αυτούς μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στην αποτελεσματικότητα της ομάδας. Επίσης, πολλά άτομα που παίζουν τον ίδιο ρόλο μπορεί να προκαλέσουν υπερβολική τριβή με αποτέλεσμα την καταστροφή της αποτελεσματικότητας. Το κλειδί σε αυτά είναι η ισορροπία. Κάθε ρόλος μπορεί να συμβάλλει στην επιτυχία της ομάδας, όπως και στην αποτυχία της. Ενώ όλοι οι ρόλοι είναι απαραίτητοι, σε ένα βαθμό, ο σωστός συνδυασμός δημιουργεί την αποτελεσματική διοίκηση. Οι προϋποθέσεις για την υψηλή απόδοση είναι ότι πρέπει να επιλεγεί εκείνη η ομάδα των ανθρώπων που μπορούν να διαδραματίσουν αυτούς τους διάφορους ρόλους. Η πρόκληση είναι να αναγνωριστεί και να κεφαλαιοποιηθεί η δύναμη του κάθε μέλους, ελαχιστοποιώντας οποιαδήποτε φυσική ή επίκτητη αδυναμία του.

2.13.Εκπαίδευση των ομάδων

Η εκπαίδευση είχε παραδοσιακά εστιαστεί στις ανάγκες του υπαλλήλου ειδωμένου σαν οντότητα αλλά είναι επίσης σημαντικό η εκπαίδευση αυτή, να επικεντρωθεί στις ανάγκες της ομάδας (Pinfield, 1997). Προκειμένου λοιπόν, να είναι πετυχημένες οι ομάδες πρέπει να κατανοήσουν τι προσπαθούν να επιτύχουν, να εκπαιδευτούν στο να εργάζονται μαζί στην ανάλυση διαδικασιών και στην επίλυση προβλημάτων και βέβαια να υποστηρίζονται από τον οργανισμό. Η εκπαιδευτική διαδικασία πρέπει να περιλαμβάνει τρεις κύριες περιοχές :

- 1)Πρόκληση της αντίληψης για την ανάγκη για συνεχή βελτίωση και τις αλλαγές στις νοοτροπίες οι οποίες είναι απαραίτητες για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο.
- 2)Ανάπτυξη της ικανότητας του οποιουδήποτε μέσα στον οργανισμό να αξιοποιήσει τις τεχνικές επίλυσης προβλημάτων και εργαλείων ποιότητας ώστε να αναλύσει

προβλήματα, να προσδιορίσει τις αιτίες που τα προκαλούν και να αναπτύξει αποτελεσματικές λύσεις.

3)Καθιέρωση των απαραίτητων δεξιοτήτων, σε όλα τα επίπεδα, στην ομαδική εργασία και στην υποστήριξη και συντήρηση των προγραμμάτων βελτίωσης.

Η εκπαίδευση για βελτίωση μέσω της ομαδικής εργασίας πρέπει να υποστηρίζει δραστηριότητες βελτίωσης σε κάθε επίπεδο του οργανισμού, εξετάζοντας συγκεκριμένες εκπαιδευτικές ανάγκες σχετικές με όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Η εκπαίδευση και η μάθηση πρέπει να βοηθά τα μέλη της ομάδας στην πορεία τους για τη βελτίωση της απόδοσης και να τους καθιστά ικανούς να αναπτύξουν δεξιότητες, εργαλεία και τεχνικές, απαραίτητα για τη βελτίωση της απόδοσης (Teare, 1999).

2.14.Παράγοντες που ενισχύουν τη δημιουργία ομάδων στο εργασιακό περιβάλλον

Σύμφωνα με τους Ugboro & Obeng (2000) οι παράγοντες που επιτρέπουν στους εργαζομένους να αισθάνονται ασφαλείς και ικανοί να φέρνουν εις πέρας τις αρμοδιότητές τους και να λειτουργήσουν ομαδικά, είναι :

- 1.Ηγεσία
- 2.Ενδυνάμωση
- 3.Οργανωσιακή κουλτούρα

*To lead change, you have to change
R.F.Lynch & T.J.Werner*

2.14.1.Ηγεσία

Για να επιβιώσει και να αναπτυχθεί ένας οποιοσδήποτε οργανισμός, πρέπει να διαθέτει εκείνη την ηγεσία, που να είναι σε θέση να κατευθύνει τα μέλη του οργανισμού με απώτερο σκοπό να πραγματοποιηθούν οι στρατηγικοί στόχοι και σκοποί του. Επιπλέον, η ηγεσία αυτή, πρέπει να καθοδηγεί, να ελέγχει να διευθύνει, να συντονίζει και να εμπνέει τους άλλους. Αποτελεί δε, το βασικό κρίκο στο να περάσει σε όλους τους εργαζομένους μέσα στον οργανισμό, τη σημασία της επικράτησης του ομαδικού

πνεύματος συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων κάθε βαθμίδας. Ηγεσία είναι η ικανότητα των διοικούντων στο να επιβλέπουν, αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την αποτελεσματικότερη εκτέλεση του ανατεθέντος έργου. Διαφέρει δε από τη Διοίκηση (Management) στο ότι αυτή αναφέρεται στην εκτέλεση των απαραίτητων λειτουργιών για την επιτυχία ενός έργου (Χυτήρης, ό.π.).

Ο Penniman (1992) όσον αφορά τις ηγεσίες των Βιβλιοθηκών στο σημερινό περιβάλλον των αλλαγών, σημειώνει ότι «οι Βιβλιοθήκες κινδυνεύουν επειδή στερούνται ηγετών οραματιστών οι οποίοι διαφέρουν από τους οραματιστές στο ότι αυτοί είναι σε θέση να περιγράψουν το επιθυμητό μέλλον, ενώ οι ηγέτες οραματιστές επί πλέον το δημιουργούν με τη βοήθεια των τρίτων. Οι Lucier & Dooley (1985) δηλώνουν ακόμη σαφέστερα ότι οι ηγέτες των Βιβλιοθηκών έχουν ως ευθύνη να δημιουργούν εκείνο το οργανωτικό κλίμα που ενθαρρύνει και προωθεί την αλλαγή⁸. Ο Κυριακίδης (2003) αναφέρει για τον ηγέτη ότι είναι «εκείνος ο οποίος ασκεί επίδραση πάνω στην ομάδα, ώστε αυτή να μπορεί να πετύχει ορισμένους σκοπούς». Τα αποτελέσματα των ενεργειών μιας ομάδας εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα του ηγέτη. Για την επιτυχία των σκοπών που θέτει η ομάδα, η παρουσία του είναι αποφασιστική, διότι συντελεί στην ενιαία προσπάθεια όλων των μελών, ενώ η απουσία του χαλαρώνει το πνεύμα της προσπάθειας αυτής. Η Honea (1997) πολύ εύστοχα στην εργασία της για τις αλλαγές στις οργανωτικές παραδοσιακές μορφές διοίκησης των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών, σημειώνει για το ρόλο του ηγέτη για την αλλαγή σε έναν οργανισμό: «από τη στιγμή που το κλειδί σε μια επιτυχημένη δημιουργία και διατήρηση ενός ισορροπημένου οργανισμού είναι η δημιουργία ενός ηθικού και ομαδικού πνεύματος, από τη στιγμή που η δημιουργία του ηθικού και ομαδικού πνεύματος είναι η συγκεκριμένη λειτουργία και υπευθυνότητα του ηγέτη, τότε η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας προϋποθέτει πρωταρχική σημασία».

Μέσα στις ομάδες συχνά παρατηρείται το φαινόμενο, αυτές να διοικούνται από «άτυπους» ηγέτες. Με τον όρο αυτό, εννοούμε κάποια άτομα τα οποία δεν έχουν ορισθεί από κανέναν να ηγούνται της ομάδας, πρακτικά όμως είναι αυτά που ξεχωρίζουν των υπολοίπων, διακατέχονται από την ικανότητα να μπορούν να εντοπίσουν και να επικεντρώνονται στα πιο σοβαρά ζητήματα που αντιμετωπίζει η ομάδα και είναι αυτά

⁸ Drabenstott (1994), σ.127

στα οποία δείχνουν εμπιστοσύνη και τα υπόλοιπα μέλη (Τσερώνη, 2005). Σύμφωνα με έρευνες (Goleman, 2000) βρέθηκε ότι μια ομάδα αποτελείται από δυο άτυπους ηγέτες, έναν προσανατολισμένο προς το καθήκον και έναν προς τον άνθρωπο και τις ανάγκες της ομάδας. Το τελευταίο αυτό άτομο έχει ως ρόλο να παρέχει υποστηρικτική βοήθεια, να αναπτύσσει τις ικανότητες των μελών και να οικοδομεί την εμπιστοσύνη μεταξύ τους, ώστε να επιδεικνύουν δέσμευση προς την ομάδα και την ολοκλήρωση του έργου. Πιστεύεται ότι στην περίπτωση του άτυπου ηγέτη, οι συναισθηματικές του δεξιότητες και κυρίως η ενσυναίσθηση⁹ (empathy) δρουν υποστηρικτικά των γνωστικών του δεξιοτήτων (Wolff e.a., 2002). Οι Goleman e.a. (2002, σ.24) υποστηρίζουν στο έργο τους, ότι η κατανόηση του ισχυρού ρόλου των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο διακρίνει ουσιαστικά τους άριστους ηγέτες από τους υπόλοιπους κι αυτό δεν έχει μόνο απτά αποτελέσματα, όπως την επίτευξη καλύτερων δραστηριοτήτων ή την προσέλκυση ταλαντούχων σε έναν οργανισμό, αλλά και σημαντικά «μη χειροπιαστά» αποτελέσματα, όπως το υψηλό ηθικό, τα ισχυρά κίνητρα και η αφοσίωση του προσωπικού. Αυτό, ίσως συμβαίνει διότι οι άτυποι ηγέτες χρειάζεται να κατανοήσουν, καθοδηγήσουν και παρακινήσουν τα μέλη τους, χωρίς να έχουν το πλεονέκτημα και την αρμοδιότητα των επίσημων ηγετών για τυχόν παρατηρήσεις και επιβραβεύσεις (Τσερώνη, ό.π.).

Τα παραπάνω επιβεβαιώνουν οι Natale e.a (2004) μιας και τα πορίσματα της έρευνας¹⁰ που πραγματοποίησαν σχετικά με τη σημασία της ηγεσίας για την αποτελεσματικότητα των ομάδων, καταλήγουν στο ότι ο επιτυχημένος ηγέτης είναι αυτός που επικοινωνεί και είναι ικανός να επιλύσει προβλήματα και να εισαγάγει την αλλαγή. Το κυριότερο όμως στοιχείο που πρέπει να διαθέτει είναι η ενσυναίσθηση. Το τελευταίο αυτό στοιχείο ήταν εκλήφθηκε από τους ερωτηθέντες ως το πιο σημαντικό δυνατό σημείο αλλά και αυτό που καθορίζει την ποιότητα του ηγέτη. Η ικανότητα του ηγέτη να κατανοήσει τα

⁹ Ενσυναίσθηση είναι η ικανότητα να κατανοεί κάποιος το τι αισθάνεται κάποιο άλλο πρόσωπο και ακολούθως να αναδιοργανώνει το περιβάλλον έτσι ώστε να εκτιμάται η συμβολή του προσώπου αυτού στην δημιουργία του έργου (Natale e.a, 2004). Σύμφωνα με τον Goleman (1998 σ.149 · 2000 σ.200) «Ενσυναίσθηση είναι η ικανότητα, η ευχέρεια, να γνωρίζουμε τα συναισθήματα του άλλου και οικοδομείται πάνω στην αυτοεπίγνωση. Σε ανώτερο επίπεδο σημαίνει να μπορεί κανείς να αισθάνεται και να αντιδρά στις μη εκφρασμένες ανησυχίες ή τα συναισθήματα ενός ατόμου. Στα πολύ υψηλά επίπεδα ενσυναίσθηση σημαίνει κατανόηση των προβληματισμών ή των ανησυχιών που κρύβονται πίσω από τα συναισθήματα του άλλου.».

¹⁰ Η έρευνά τους απευθυνόταν σε 60 υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη μεγάλων οργανισμών των ΗΠΑ.

συναισθήματα των άλλων είναι προφανώς ένα ισχυρό και σημαντικό στοιχείο της απαιτούμενης προσωπικότητας ενός ηγέτη.

ΑΠΟ	ΣΕ
Διοικώ	Κατευθύνω
Ανταγωνίζομαι	Συνεργάζομαι
Βασίζομαι στους κανόνες	Εστιάζω στη διαδικασία
Χρησιμοποιώ την ιεραρχία του οργανισμού	Χρησιμοποιώ ένα δίκτυο
Συνέπεια/Ομοιομορφία	Ποικιλία/Ευκαμψία
Μυστικότητα	Γνωστοποίηση/Συμμετοχή
Παθητική αποδοχή	Ανάληψη ρίσκου
Προσωπικές αποφάσεις	Εμπλοκή όλων
Άνθρωποι ως κόστος	Άνθρωποι ως ενέργεια
Κρίση του αποτελέσματος	Κρίση των διαδικασιών

Πίν. 4 : Αλλαγές στη συμπεριφορά των ηγετών για την ανάπτυξη κουλτούρας ομάδας. Πηγή : McNeill, Bellamy & Foster, 1995

Οι Kouzes & Posner (1987) σημειώνουν ότι όταν οι ηγέτες κάνουν ότι καλύτερο μπορούν, προκαλούν, εμπνέουν, ενδυναμώνουν, ενθαρρύνουν και δημιουργούν πρότυπο. Τοποθετούν την ηγεσία στις κάτωθι 5 πρακτικές και 10 δεσμεύσεις συμπεριφοράς.

Πρόκληση διαδικασιών

- 1.Έρευνα για ευκαιρίες
- 2.Πειραματισμοί και ανάληψη ρίσκων
- Έμπνευση ενός κοινού οράματος**
- 3.Οραματισμός του μέλλοντος
4. «Στρατολόγηση» των μελών της ομάδας

Εξουσιοδότηση των μελών σε δράση

- 5.Καλλιέργεια συνεργασίας
- 6.Ενδυνάμωση των μελών
- Σχηματισμός του τρόπου δράσης**
- 7.Διαμόρφωση παραδείγματος
- 8.Σχεδιασμός μικρών επιτυχιών

Ενθάρρυνση των συναισθημάτων

- 9.Αναγνώριση της συμβολής των ατόμων
- 10.Εορτασμός της επίτευξης των στόχων.

2.14.2. Ενδυνάμωση των εργαζομένων σε ομάδες

Τα τελευταία χρόνια ο όρος ενδυνάμωση έχει ενταχθεί στο λεξιλόγιο της γλώσσας του μάνατζμεντ και σχετίζεται με τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (HRM) και τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM). Ο όρος «ενδυνάμωση» χρησιμοποιείται για να δηλώσει την εμπλοκή των υπαλλήλων και την αλλαγή της νοοτροπίας στις εργασιακές σχέσεις (Wilkinson, 1998). Η ενδυνάμωση είναι μια από εκείνες τις κυμαινόμενες διοικητικές ιδέες που καλύπτουν μια ευρεία ποικιλία των πρακτικών και επεκτείνονται σε ένα εκτενές πλαίσιο. Η ενδυνάμωση έχει αντιμετωπισθεί από πολλές διαφορετικές προοπτικές και έχει βασιστεί σε ποικίλες πηγές τόσο για την πρακτική όσο και για τη θεωρητική αξιολόγησή της. Παρότι υπάρχει μια ποικιλία προγραμμάτων και πρωτοβουλιών με τον τίτλο της ενδυνάμωσης, και τα οποία ποικίλουν, κυρίως ως προς την έκταση της δύναμης με την οποία οι υπάλληλοι πραγματικά ενεργούν, πολλά, είναι σκοπίμως σχεδιασμένα στο να μη δίνουν στους εργαζομένους έναν πολύ συγκεκριμένο ρόλο στη λήψη αποφάσεων αλλά περισσότερο να εξασφαλίζουν μια εμπλουτισμένη συμβολή στον οργανισμό (Osterman, 1994 · Wilkinson, ό.π.).

Τα σχέδια των ενδυναμωμένων ομάδων στοχεύουν στο να ευθυγραμμίσουν τα άτομα και τις ομάδες με τα συστήματα διαχείρισης ελέγχου. Αυτό το κάνουν με τη διευκόλυνση της δομικής συμμετοχής μέσα στην οργάνωση βάσει των διευρυμένων ρόλων εργασίας που ενσωματώνουν διευθυντικές ευθύνες και με την ανάπτυξη εργασιακών ταυτοτήτων που βασίζονται στην εσωτερικοποίηση των διευθυντικών κανόνων και των αποστολών. Αυτές οι διαδικασίες λειτουργούν σε σχέση με το μεμονωμένο ρόλο εργασίας αλλά και με τον ευρύτερο ρόλο της εργασίας της ομάδας. Άτομα και ομάδες επιτρέπεται να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με την απόδοση και εξουσιοδοτούνται έτσι και οι δύο στην ανάπτυξη αυτόνομων εννοιών με έναν θετικά προσαρμοσμένο ρόλο (Conger & Kanungo, 1988). Ο Lubans (1996) τονίζει¹¹ ότι η ενδυνάμωση είναι μέρος της εργασίας ενός διευθυντή και σχετίζεται με τέσσερις κύριες

¹¹ Ο J. Lubans είναι Deputy University Librarian στο Duke University της North Carolina. Η Βιβλιοθήκη του μετέβη από ένα αποτελεσματικό ιεραρχικό μοντέλο σε ένα σύστημα Συνεχούς Βελτίωσης (Continuous Improvement – CI) βασιζόμενο στις αυτοδιοικούμενες ομάδες.

δράσεις για τις οποίες και είναι υπεύθυνος: της «προγύμνασης» των μελών, της συμβουλής των μελών, της ενθάρρυνσης και της ηγεσίας της ομάδας.

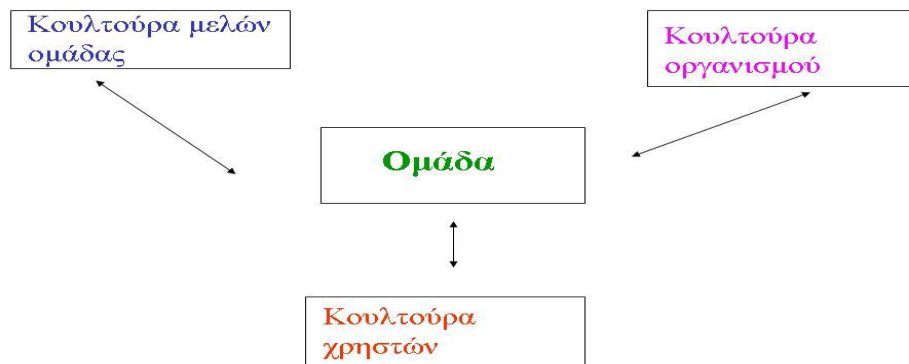
Ενδυνάμωση	
Για το Προσωπικό	Για τη Διοίκηση
Υπευθυνότητα	Εμπιστοσύνη στο προσωπικό
Εμπιστοσύνη στον εαυτό του	Καινοτομίες
Δυνατότητα να βάλει τις ιδέες του σε εφαρμογή	Διαμοιρασμός δύναμης
Χρειάζεται υποστήριξη	Μη απώλεια δύναμης
Εμπλοκή	Αξιοποίηση των ιδεών της ομάδας
Αναμόρφωση δυνάμεων	
Αναγνώριση	
Πρόθυμη αποδοχή αποφάσεων και αλλαγών	
Λήψη αποφάσεων / Αποδοχή προκλήσεων	
Φόβοι και Ευκαιρίες	
Υψηλότερα στάνταρ	
Υποκίνηση	
Αναγνώριση του εαυτού	

Πίν. 5: Οι δύο όψεις της ενδυνάμωσης. Πηγή: Lubans (1996)

2.14.3 Οργανωσιακή Κουλτούρα

Ο Libato (ό.π.) σημειώνει πως η κουλτούρα μέσα σε έναν οργανισμό φανερώνεται μέσω ενός συστήματος αξιών (values), στάσεων (attitudes) και πιστεύω (beliefs), τα οποία μοιράζονται τα μέλη του μέσα σε αυτόν. Τα μέλη μιας ομάδας που λειτουργεί βάσει της ίδιας κουλτούρας, μοιράζονται ένα κοινό σύστημα αξιών, έχουν ίδια πιστεύω και αντιλήψεις και επιδεικνύουν συγκεκριμένες μορφές συμπεριφοράς που αντανακλούν τις στάσεις και διαθέσεις τους. Η οργανωσιακή κουλτούρα μεταβιβάζεται από το παλιότερο

προσωπικό στους νέους εργαζομένους, δια μέσου παρουσίασης εταιρικών γεγονότων και διαρκούς επαφής μαζί τους. Τα άτομα που εισέρχονται σε έναν οργανισμό διαθέτουν τις δικές τους αντιλήψεις και τη δική τους κουλτούρα. Από την άλλη, και ο οργανισμός διαθέτει τη δική του κουλτούρα που καθιέρωσε ανάλογα με τη φιλοσοφία και αποστολή του από τη στιγμή που ιδρύθηκε. Επιπλέον, πρέπει να αναφερθεί και η κουλτούρα των χρηστών. Από τη στιγμή που οι χρήστες είναι οι τελικοί αποδέκτες των υπηρεσιών της Βιβλιοθήκης, τότε πρέπει η ομάδα να εγγυηθεί ότι το τελικό αποτέλεσμα θα είναι συμβατό με την κουλτούρα των χρηστών.



Σχ.13 : Πηγές επίδρασης στην κουλτούρα της ομάδας μέσα σε μια Βιβλιοθήκη

Όπως αναφέρουν οι Μποχώρης & Κωσταγιόλας (2002) οι υφιστάμενες διοικήσεις δεν μπορούν να εισάγουν και να εφαρμόσουν νέες κουλτούρες στους οργανισμούς τους αν δεν αλλάξουν πρώτα οι ίδιες τον τρόπο που συμπεριφέρονται. Οι επιδόσεις διεθνούς επιπέδου ξεκινάνε από την κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας. Η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να θεωρηθεί ως ιδιοκτήτης των καθοδηγητικών αρχών στις οποίες βασίζεται η διαχείριση του οργανισμού. Αυτό, μπορεί να επιτευχθεί μόνο αν η ίδια η ανώτατη διοίκηση αναπτύξει τις κάτωθι αρχές:

1. *Σύλληψη και επικοινωνία ενός κοινού οράματος*: η ενδυνάμωση των ηγετών εξασφαλίζει ότι καθένας μέσα στη Βιβλιοθήκη γνωρίζει ποιοι είναι οι στόχοι και ποια είναι η δική του συνεισφορά σε αυτούς. Οι ηγέτες πιστεύουν ότι οι

εργαζόμενοι που γνωρίζουν τι προσπαθεί να επιτύχει η Βιβλιοθήκη είναι περισσότερο ικανοί να εστιάζουν τις προσπάθειές τους στην προσπάθεια να φτάσει εκεί.

2. *Εκχώρηση εξουσίας*: οι αποτελεσματικές ανώτατες διοικήσεις κατανοούν ότι η πιο αποτελεσματική διοίκηση είναι αυτή της απόδοσης. Αυτό σημαίνει εξασφάλιση ότι καθένας, τομέας, τμήμα, άτομο ή ομάδα, έχει ξεκάθαρους στόχους και ελέγχους που καλύπτουν τόσο το έργο (τι απαιτείται να κάνουν αυτοί οι άνθρωποι), τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν και πως πρέπει να επιτευχθούν αυτά.
3. *Πίστη στην αξία των ανθρώπινων πόρων και επιθυμία να επενδύσουν στη διατήρηση της ικανότητάς τους*: Κανένας οργανισμός δεν μπορεί να παραμείνει ανταγωνιστικός χωρίς συνεχιζόμενη επένδυση στους ανθρώπους του. Οι αποτελεσματικές διοικήσεις εξασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα έχουν τις γνώσεις και ικανότητες να κάνουν αυτό που απαιτείται. Αυτή η φιλοσοφία της ικανότητας περιλαμβάνει τη δέσμευση στη διαρκή βελτίωση της απόδοσης.
4. *Δημιουργία συμμετοχικής και κριτικής κουλτούρας*: οι ενδυναμωμένοι ηγέτες αναγνωρίζουν τη τεράστια και πολλές φορές ανεκμετάλλευτη δύναμη των ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς τους. Δημιουργούν κλίματα που να ενθαρρύνουν τους διευθυντές να εμπλέκουν τους εργαζομένους σε όλα τα επίπεδα στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων του οργανισμού.
5. *Επιθεώρηση*: Η επιτυχία των Βιβλιοθηκών διεθνούς κύρους προσδιορίζεται από την επιθυμία τους να εκτελούν τακτικές ανασκοπήσεις της απόδοσής τους, προκειμένου να συγκρίνουν τα αποτελέσματά τους με αυτά άλλων καλύτερων και να υιοθετούν νέες πρακτικές¹².

¹² Τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, όλο και περισσότερο παρατηρούνται μετρήσεις απόδοσης από τις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες είτε μέσα στα πλαίσια που επιβάλλει το Γ' Κοινοτικό Πλαίσιο – υποέργα αξιολογήσεων – είτε ως ετήσιες εκθέσεις όπου και γίνεται απολογισμός δραστηριοτήτων.

2.15. Παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση της ομάδας

Πριν από την επεξεργασία στρατηγικών για τη δημιουργία ομάδων, είναι καθοριστικό να αναγνωριστεί πως η αποτελεσματικότητα των ομάδων καθορίζεται και εξαρτάται από τρεις, κυρίως παράγοντες:

1. τα δεδομένα,
2. τους παράγοντες παρέμβασης, και
3. τα αποτελέσματα.

Τα *δεδομένα* αποτελούν τα υπάρχοντα στοιχεία που βρίσκονται στην διάθεση της διοίκησης ή του αρχηγού ομάδας. Με αυτά πρέπει να γίνει η έναρξη δημιουργίας ομάδων και τα οποία λίγο μπορούν να αλλάξουν. Συνήθως περιλαμβάνουν τη σύνθεση της ομάδας, το έργο που πρέπει να ολοκληρωθεί και το περιβάλλον μέσα στο οποίο θα εργαστεί η ομάδα. Οι *παράγοντες παρέμβασης* είναι αυτοί που μπορούν να επηρεαστούν και να διαμορφωθούν και περιλαμβάνουν την ηγεσία και το στυλ της ομάδας, τις δομές και τις διαδικασίες καθώς και την υποκίνηση των μελών. Τα *αποτελέσματα* καθορίζονται και εξαρτώνται από τον τρόπο με τον οποίο οι παράγοντες που παρεμβάλλονται μπορούν να διευθετηθούν. Στο σημείο αυτό περιλαμβάνονται η παραγωγικότητα της ομάδας, η ικανοποίηση των μελών και η αναγνώριση της οργανωτικής δομής (Pinfield, ό.π.).

Πιο αναλυτικά και συγκεκριμένα, οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση της ομάδας είναι:

- Η σύνθεση της ομάδας: τα μέλη πρέπει να έχουν γνώση και δεξιότητες για να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους. Πρέπει επίσης να υπάρχει ομοιογένεια ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και πολύ καλές διαπροσωπικές δεξιότητες.
- Το μέγεθος της ομάδας: Το μέγεθος της ομάδας επηρεάζει την απόδοση και την αποτελεσματικότητά της.
- Τα πρότυπα της ομάδας: Τα πρότυπα ενεργούν ως κανόνες που καθοδηγούν τη συμπεριφορά της ομάδας. Προσδιορίζονται κυρίως από τα μέλη της ομάδας και είναι δύσκολο να τα επιβάλει ο μάνατζερ.


- Οι πηγές και η τεχνολογία: για να πραγματοποιήσουν το έργο τους οι ομάδες χρειάζονται πηγές (χρήματα, χώρο) καθώς και τεχνολογία.
- Ο ρόλος στην ομάδα: τα άτομα μέσα στην ομάδα είναι επιφορτισμένα με κάποιους ρόλους. Ρόλος είναι η χαρακτηριστική συμπεριφορά που εκδηλώνει ένα άτομο που βρίσκεται μέσα σε μια ομάδα.
- Η κουλτούρα και η δομή: η οργανωτική κουλτούρα και η δομή της ομάδας επηρεάζουν την απόδοσή της. Η δομή της ομάδας επηρεάζει αρνητικά ή θετικά την απόδοση της ομάδας και αυτό ανάλογα με το αν είναι δύσκαμπτη ή ευέλικτη (Katzenbach, ό.π. · Ζαβλανός,ό.π.).

2.16.Περιβάλλον

Όπως αναφέρει ο Handy (1993) οι ομάδες λειτουργούν σε ένα περιβάλλον, που συνήθως έχει διαμορφωθεί από τον οργανισμό. Οι στόχοι του επιβάλλουν συγκεκριμένες συνθήκες ή περιορισμούς στον τρόπο που αυτές λειτουργούν. Τα συγκεκριμένα «δεδομένα» στο σημείο αυτό, είναι οι *κανόνες* και οι *προσδοκίες*, η *θέση του ηγέτη*, οι *διαπροσωπικές σχέσεις* της ομάδας και η «*φυσική*» *θέση* της ομάδας.

- ✚ *Κανόνες και Προσδοκίες*: Κάθε οργανισμός έχει θεσπίσει κάποιους κανόνες για τον τρόπο εργασίας, το στυλ των συναντήσεων, τις μεθόδους αναφοράς και συντονισμού. Δεν είναι πάντα δυνατό για μια ομάδα να αποφύγει την υπακοή σε αυτούς τους κανόνες παρόλο που ίσως δεν είναι οι κατάλληλοι για τις δικές της συνθήκες.
- ✚ *Η θέση της ηγεσίας*: Η άποψη που κυριαρχεί σε σχέση με την ηγεσία είναι ότι όσο πιο ισχυρή είναι αυτή, τόσο περισσότερη εύκαμπτη είναι στο σχεδιασμό. Επίσης έχει αποδειχτεί ότι ένας ισχυρός ηγέτης έχει θετική επίδραση στο ομαδικό πνεύμα της ομάδας μιας και στα άτομα αρέσει να εργάζονται υπό την αιγίδα ενός ατόμου που σέβονται.
- ✚ *Διαπροσωπικές σχέσεις της ομάδας*: Η σταθερότητα της ομάδας ως συνόλου θα επηρεάσει την παραγωγικότητά της και το ομαδικό της πνεύμα. Σημαντικός επίσης είναι ο βαθμός στον οποίο η ομάδα είναι αποδεκτή ως

σημαντική, ως χρήσιμη, και ως συμβάλλουσα στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

 *Η φυσική θέση της ομάδας:* Αποτελεί την πιο απλή από τα «δεδομένα» αλλά παράλληλα και αυτή που συνήθως αγνοείται. Ένας από τους παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών, που συνήθως αυξάνει τα συναισθήματα συνεργασίας. Τα φυσικά εμπόδια μπορεί να είναι ανασταλτικός παράγοντας για το σχηματισμό τους ενώ αντίθετα, θετικά μπορεί να ειπωθεί η από κοινού χρήση της υλικοτεχνικής υποδομής η οποία θα δημιουργήσει εμπλοκή όλων των εργαζομένων.

2.17. Χαρακτηριστικά των επιτυχημένων ομάδων

Οι Harris & Harris ό.π. παραθέτουν στην εργασία τους ως χαρακτηριστικά των επιτυχημένων ομάδων τα κάτωθι:

- *Απόδοση:* Η ομάδα μπορεί να δημιουργήσει περισσότερο έργο από ότι μπορούν τα άτομα που την απαρτίζουν και λειτουργούν αυτόνομα. Ο σωστός συνδυασμός των ατόμων αυτών παράγει αποτελέσματα.
- *Υπαρκτό έργο:* Οι συμμετέχοντες κατανοούν το σκοπό και μοιράζονται τους στόχους. Ο συνδυασμός αυτών συντελεί στην επίτευξη της αποστολής.
- *Ενέργεια:* Τα μέλη της ομάδας, αντλούν δύναμη το ένα από το άλλο και στηρίζονται στις δυνατότητες των συνεργατών τους. Ο συνδυασμός αυτών ενεργοποιείται μέσω της σύμπραξης.
- *Δομή:* Τα πλήρως αναπτυγμένα μέλη ομάδων δημιουργούν μηχανισμούς ώστε να συναλλάσσονται με διαδικασίες, οργάνωση, ρόλους, έλεγχο και ηγεσία. Ο συνδυασμός αυτών γίνεται μεθοδικός, με κατεύθυνση, εύκαμπτος και υπεύθυνος.
- *Ατμόσφαιρα:* Τα μέλη των ομάδων δημιουργούν ένα πνεύμα και μια κουλτούρα η οποία είναι ανοικτή και υποστηρικτική, επιτρέπει την ανάληψη ρίσκων και το διαμοιρασμό εμπιστοσύνης. Ο συνδυασμός αυτών επιτρέπει την ανάπτυξη άνεσης, αλλά και ανεκτικότητας του ενός μέλους με το άλλο.

Οι Tarricone & Luca (2000) στα **χαρακτηριστικά της επιτυχημένης ομάδας**, μέσα από τη διεθνή βιβλιογραφία, έχουν καταγράψει τα εξής:

→ Δέσμευση στην επιτυχία της ομάδας και στους κοινούς στόχους : Τα μέλη των ομάδων δεσμεύονται για την επιτυχία της και για τους κοινούς στόχους που έχουν για την ολοκλήρωση του έργου. Οι επιτυχημένες ομάδες έχουν παρακίνηση και στοχεύουν στην επίτευξη του στόχου.

→ Αλληλεξάρτηση: Τα μέλη της ομάδας έχουν ανάγκη να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον όπου μαζί μπορούν να συνεισφέρουν πολύ περισσότερο από ότι σαν μεμονωμένα άτομα. Ένα θετικά αλληλεξαρτώμενο περιβάλλον ομάδας αποκομίζει τα καλύτερα από κάθε άτομο επιτρέποντας στην ομάδα να επιτύχει τους στόχους της σε ένα ανώτερο επίπεδο.

→ Διαπροσωπικές Δεξιότητες: Περιλαμβάνουν τη δυνατότητα να συζητώνται ζητήματα ανοικτά με τα μέλη των ομάδων, να υπάρχει ειλικρίνεια, εμπιστοσύνη, υποστήριξη και σεβασμός στα μέλη της ομάδας. Είναι σημαντική η καλλιέργεια ενός περιβάλλοντος εργασίας φροντίδας που οδηγεί στη δυνατότητα της αποτελεσματικής συνεργασίας των μελών της ομάδας.

→ Ανοικτή Επικοινωνία και θετική ανατροφοδότηση: Ακούγοντας ενεργά τις ανησυχίες και τις ανάγκες των μελών της ομάδας, εκτιμώντας τη συμβολή τους και εκφράζοντας αυτή την εκτίμηση, βοηθούν στο να δημιουργήσουν ένα αποτελεσματικό περιβάλλον εργασίας. Τα μέλη των ομάδων πρέπει να είναι πρόθυμα να δώσουν και να λάβουν δημιουργική κριτική και να εξασφαλίσουν πραγματική ανατροφοδότηση.

→ Κατάλληλη σύνθεση της ομάδας: Είναι θεμελιώδης στην δημιουργία της επιτυχημένης ομάδας. Τα μέλη των ομάδων πρέπει να είναι πλήρως ενήμερα για το συγκεκριμένο ρόλο τους και να έχουν κατανοήσει τι αναμένεται από αυτούς για την ολοκλήρωση του στόχου.

→ Δέσμευση στις διαδικασίες της ομάδας, στην ηγεσία και υπευθυνότητα: Τα μέλη της ομάδας είναι ανάγκη να διαθέτουν υπευθυνότητα κατά την συμβολή τους στην ομάδα και στις εργασίες αυτής. Είναι ανάγκη να είναι ενήμεροι των διαδικασιών, των καλύτερων πρακτικών, και των νέων ιδεών. Η αποτελεσματική ηγεσία είναι ουσιαστική για την επιτυχία της ομάδας συμπεριλαμβανομένης της κοινής λήψης αποφάσεων και της επίλυσης προβλημάτων.

2.18.Ψυχολογία της εργασίας

Προϋπόθεση για την ύπαρξη ποιοτικών και αποδοτικών ανθρωπίνων σχέσεων στον εργασιακό χώρο, είναι ο κάθε οργανισμός να παρέχει στους εργαζομένους φιλικό περιβάλλον εργασίας και ευχάριστο κλίμα συνεργασίας, στο οποίο θα μπορούν ελεύθερα να εκφράζουν τις απόψεις τους, νιώθοντας ότι από τη συγκεκριμένη θέση εργασίας η άποψή τους εισακούεται από τα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια.

Ένα από τα βασικότερα προβλήματα κατά το Λιάντα (2000) που πρέπει κάθε οργανισμός να λαμβάνει υπόψη του, είναι η προσπάθεια για ανάπτυξη αρμονικών σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης. Αυτό γιατί, υπάρχουν ουσιαστικά δύο αντίθετες πλευρές: από τη μια είναι ο οργανισμός που προσπαθεί να ικανοποιήσει τους στόχους του (π.χ. εξυπηρέτηση χρηστών). Από την άλλη όμως, για να πραγματοποιηθεί αυτός ο σκοπός, ο οργανισμός στηρίζεται στο προσωπικό του, το οποίο αποτελείται από άτομα με διαφορετική προσωπικότητα, διαφορετικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα, επιθυμίες και πάθη, και που γενικά λειτουργούν με διαφορετικό τρόπο. Συνεχίζοντας ο παραπάνω συγγραφέας αναφέρει ότι οι βασικές συνέπειες από την ύπαρξη κακών ανθρωπίνων σχέσεων είναι :

- η μείωση της παραγωγικότητας του εργαζομένου,
- οι μεταβολές στη διάθρηση του προσωπικού (π.χ. αποχωρήσεις),
- η απειθαρχία, η έλλειψη ελέγχου, η ασυνεννοησία και τα λάθη,
- η ύπαρξη εχθρικού κλίματος που αποτρέπει την απόδοση των εργαζομένων, ενώ νιώθουν ανασφαλείς για το τι τους περιμένει την επόμενη μέρα στον εργασιακό χώρο.

2.18.1.Συναισθηματική νοημοσύνη και ομάδες στον εργασιακό χώρο

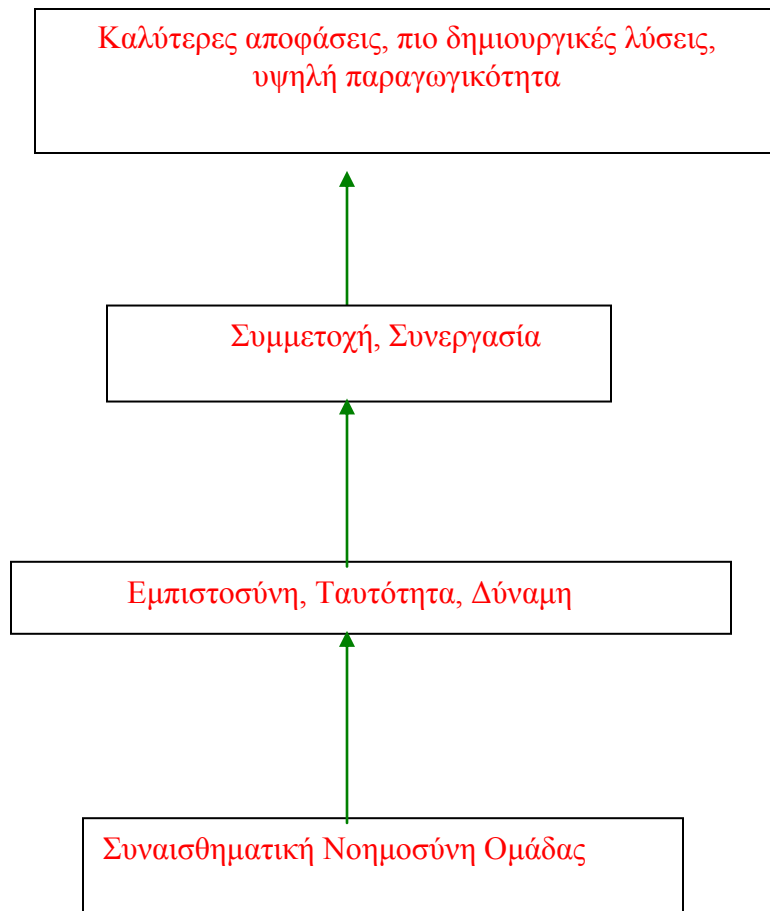
Οι ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης δεν αποτελούν το μόνο παράγοντα επιτυχίας στην εργασία. Σίγουρα, η γνωσιακή νοημοσύνη μαζί με μια σειρά άλλων μεταβλητών (κοινωνικο-οικονομικό πλαίσιο, πολιτισμός κ.ά.) παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία και την ικανοποίηση στη δουλειά ή στην εκπαίδευση. Όμως, οι επιμέρους ικανότητες που συνθέτουν τον επιστημονικό ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι σημαντικοί σε εργασιακά/οργανωτικά πλαίσια. Η ακριβής αντίληψη των συναισθημάτων στον εαυτό και στους άλλους είναι σημαντικός παράγοντας για την

καλλιέργεια των διαπροσωπικών σχέσεων. Για παράδειγμα, αν κάποιος δεν είναι σε θέση να αντιληφθεί ότι ο/η συνάδελφος/προϊστάμενος κλπ έχει θετική ή αρνητική διάθεση μπορεί να προβεί σε συμπεριφορές που δεν προωθούν την καλή συνεργασία (Καφέτσιος, 2003).

Οι προοπτικές μας για το μέλλον εξαρτώνται όλο και περισσότερο από τον επιδέξιο χειρισμό του εαυτού μας και των σχέσεών μας. Οι εργασιακοί κανόνες αλλάζουν. Κρινόμαστε με νέα κριτήρια: δε μετράει μόνο το πόσο έξυπνοι είμαστε ή η εκπαίδευση και η πείρα που διαθέτουμε, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο χειριζόμαστε τον εαυτό μας και τους άλλους. Το κριτήριο αυτό εφαρμόζεται όλο και περισσότερο στη διαδικασία επιλογής του ποιος θα προσληφθεί και ποιος όχι, ποιος θα διατηρήσει τη θέση του και ποιος όχι, ποιος θα μείνει στάσιμος και ποιος θα πάρει προαγωγή. Ανεξάρτητα σε ποιον τομέα εργαζόμαστε ήδη, οι νέοι κανόνες καθορίζουν τα χαρακτηριστικά που θα παίξουν αποφασιστικό ρόλο στο κατά πόσον θα είμαστε μελλοντικά «εμπορεύσιμοι» στην αγορά εργασίας (Goleman, 1998).

Σε αναφορές του ο Goleman, τονίζει ότι οι ομάδες αποδίδουν καλύτερα όταν διαθέτουν εσωτερική αρμονία μιας και χρησιμοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα ταλέντα των μελών τους. Οι Quebbeman και Rozell (2002) αναφέρουν σε εργασία τους ότι επιχειρήσεις και κατ' επέκταση και οργανισμοί παροχής υπηρεσιών θα πρέπει να διαθέτουν στο δυναμικό τους άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, μιας και έχουν τις λιγότερες πιθανότητες να εμπλακούν σε συγκρούσεις με συναδέλφους τους. Με τον τρόπο αυτό θα ενδυναμώσουν το καλό κλίμα του οργανισμού πετυχαίνοντας έτσι την ανάπτυξη της αποδοτικότητάς του.

Μελέτες έχουν δείξει ότι οι ομάδες είναι δημιουργικότερες και παραγωγικότερες όταν μπορούν να επιτύχουν υψηλά επίπεδα συμμετοχής και συνεργασίας μεταξύ των μελών τους (βλ.σχ.14).



Σχ.14: Μοντέλο Αποτελεσματικότητας της Ομάδας. Πηγή: Druskatt and Wolff, 2001

Προκειμένου να υπάρχει αποτελεσματικότητα των ενεργειών της ομάδας τρία είναι τα σημαντικά στοιχεία που χρήζουν προσοχής:

- η εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών,
- η γνώση της ταυτότητας των μελών (η αίσθηση ότι είναι μέλη ενός μοναδικού και άξιου συμπλέγματος),
- η γνώση της δύναμης της ομάδας (η πίστη στο ότι η ομάδα μπορεί να εκπληρώσει τις αποστολές και τους στόχους της και ότι είναι καλύτερα να δουλεύουν όλοι μαζί παρά χωριστά).

Στο κέντρο των παραπάνω συνθηκών βρίσκονται τα συναισθήματα. Η εμπιστοσύνη, η αίσθηση της ταυτότητας και το συναίσθημα της αποτελεσματικότητας έρχονται στην επιφάνεια σε περιβάλλοντα όπου το συναίσθημα διαχειρίζεται με τον καλύτερο τρόπο. Η συναισθηματική νοημοσύνη ομάδας δεν είναι ένα θέμα που αναφέρεται οπωσδήποτε σε κάτι το κακό (δεν ασχολείται δηλαδή με συναισθήματα καταπιεσμένα ή σε καταστολή). Αντίθετα, σκοπό έχει να φέρει τα συναισθήματα σκόπιμα στην επιφάνεια προκειμένου να γίνει αντιληπτός ο τρόπος επίπτωσής τους στην εργασία της ομάδας.

Σχετίζεται επίσης με τον τρόπο που οικοδομούνται σχέσεις μέσα και έξω από την ομάδα κάτι το οποίο ενδυναμώνει την δυνατότητα της ομάδας να αντιμετωπίζει τις προκλήσεις. Συναισθηματική νοημοσύνη σημαίνει εξερεύνηση του εαυτού μας, αποδοχή και εν τέλει εμπιστοσύνη στα συναισθήματα και στον εργασιακό χώρο κάτι που τελικά είναι βαθιά ανθρώπινο (Druskat & Wolff, 2001). Η κατανόηση της συναισθηματικής πραγματικότητας, της νόρμας της ομάδας και της κουλτούρας του οργανισμού μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση για την ανάπτυξη του ιδανικού οράματος του συνόλου, ενός οράματος το οποίο, για να είναι αληθινά σαγηνευτικό, θα πρέπει επίσης να εναρμονίζεται με το όραμα του κάθε ξεχωριστού ατόμου (Goleman e.a., 2002 σ.195).

2.19.Μέτρηση της απόδοσης των ομάδων

Στη τελευταία λειτουργία της διοικητικής επιστήμης, αυτής του ελέγχου, εντάσσεται και η αξιολόγηση της απόδοσης του εργατικού δυναμικού. Αξιολόγηση απόδοσης είναι σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1991) «η συστηματική εκτίμηση του εργαζομένου η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας του και τις δυνατότητές του για εξέλιξη». «Η μέτρηση απόδοσης αποτελεί ένα διοικητικό εργαλείο που μετρά την διενεργηθείσα εργασία και τα πραγματοποιηθέντα από αυτήν αποτελέσματα» αναφέρει ο Marquardt (1996). Σαν ουσιώδες μέρος μιας αποτελεσματικής διοικήσεως προσωπικού, η αξιολόγηση του εργαζομένου έχει τους εξής σκοπούς:

- ◆ Υποβοηθά στη δημιουργία και διατήρηση ενός ικανοποιητικού επιπέδου εκτελέσεως από τους εργαζομένους στην παρούσα απασχόλησή τους.
- ◆ Συντελεί στην επισήμανση των αναγκών και ευκαιριών για ανάπτυξη και εξέλιξη ενός ατόμου.

- ◆ Ενθαρρύνει και υποκινεί τους προϊσταμένους να μελετούν τη συμπεριφορά των υφισταμένων τους και να παίρνουν τη σωστή στάση απέναντί τους με ενδιαφέρον και βοήθεια προς τον καθένα, κάτι δηλ. που διευκολύνει τη μεταξύ τους αμοιβαία κατανόηση.
- ◆ Υποβοηθά στη λήψη αποφάσεων για προαγωγές, διακοπές εργασίας του εργαζομένου και απολύσεις, ενέργειες δηλ. που γίνονται σωστά και λογικά, αν η αξιολόγηση γίνεται συστηματικά επί μια μακρά περίοδο από πολλούς εκτιμητές.
- ◆ Αποτελεί για πολλούς οργανισμούς τη βάση για το μέγεθος και τη συχνότητα των αυξήσεων των εργαζομένων.
- ◆ Δίνει τη βάση για ακριβείς προβλέψεις κατά την επιλογή των εργαζομένων που πετυχαίνεται με τη σύγκριση της εκτιμήσεως της εργασίας με τα αποτελέσματα των τεστ, των εκτιμήσεων κατά τις συνεντεύξεις κλπ (Κανελλόπουλος, ό.π.).

Βασική συνιστώσα για την ανάπτυξη πολιτικής για την εφαρμογή ομάδων και στη συνέχεια, ανάπτυξης μηχανισμού διαχείρισης της σε μια βιβλιοθήκη αποτελεί η μέτρηση και η κατανόηση της απόδοσής της. Μια πρόκληση καθ' όλη τη διάρκεια εισαγωγής του συστήματος των ομάδων είναι η ανάπτυξη ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης που υποστηρίζει τη φιλοσοφία τους. Επιπλέον, θεωρείται ότι οι μετρήσεις για το πόσο καλά οι χρήστες βιβλιοθηκών εξυπηρετούνται από τους υπαλλήλους βιβλιοθηκών που αναπτύσσουν δραστηριότητες χωριστά αλλά και μέσα στις ομάδες, θα βοηθήσουν τις τελευταίες να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητά τους και να καθορίσουν τις προτεραιότητες εργασίας¹³.

Στο University of Northumbria¹⁴ σε συνάρτηση με την πολιτική της Βιβλιοθήκης σχετικά με την αξιολόγηση των υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων των διοικητικών λειτουργιών

¹³ Η University of Arizona Library χρησιμοποίησε τη μέτρηση απόδοσης στη διαδικασία στρατηγικού προγραμματισμού προκειμένου να αξιολογηθούν τα αποτελέσματα των βραχυπρόθεσμων προγραμμάτων και των μακροπρόθεσμων στόχων. Μερικές ομάδες βιβλιοθηκών, ενώ ανέπτυσαν τους ετήσιους στόχους τους εξέταζαν την αποτελεσματικότητα της εργασίας τους με εργαλεία μέτρησης. Οι ομάδες βελτίωσης των διαδικασιών, οι ομάδες έργων που διαμορφώθηκαν για να αναλύσουν και να βελτιώσουν τις βασικές διαδικασίες βιβλιοθηκών όπως την ταξινόμηση, το διαδανεισμό, τις κρατήσεις βιβλίων, επέτυχαν ιδιαίτερα στη χρησιμοποίηση των εργαλείων μέτρησης για να αξιολογήσουν τις υπηρεσίες, να καθορίσουν την αποδοτικότητα των υπηρεσιών βιβλιοθηκών, και να λάβουν αποφάσεις. Με αυτήν την εμπειρία και κάποια πρόωρη επιτυχία, η ομάδα απόδοσης θεώρησε ότι η βιβλιοθήκη θα μπορούσε να ωφεληθεί από την επέκταση της χρήσης της μέτρησης απόδοσης, που διατηρήθηκε γενικά για την αξιολόγηση των υπηρεσιών βιβλιοθηκών, στη διαδικασία αποτελεσματικότητας ομάδων.

¹⁴ Το University of Northumbria έχει καθιερώσει το σύστημα των ομάδων από το 1988 (βλ. παρ. Α').

που υποστηρίζουν τέτοιες υπηρεσίες, έχει δημιουργηθεί μια διαδικασία παρακολούθησης της λειτουργίας του συστήματος ομάδων. Η αξιολόγηση του συστήματος των ομάδων έγινε σε συσχετισμό με τους στόχους που είχαν θεσπιστεί από τη Βιβλιοθήκη για το διάστημα 1990-91 (Bluck, 1994). Όπως αναφέρει ο Russell (1998) η University of Arizona Library διέθετε ένα σύστημα αποτίμησης σε συνάρτηση όμως με την οριζόντια ιεραρχική δομή («ο προϊστάμενος αξιολογεί τον υπάλληλο»). Αυτό το σύστημα όμως, εστιάζει στο ατομικό επίτευγμα και χρησιμοποιείται για να καθορίσει τις οικονομικές κυρίως αυξήσεις. Σε ένα περιβάλλον ομάδων αυτή η μέθοδος αξιολόγησης γίνεται προβληματική μιας και ενισχύει την ιδέα ότι τα άτομα ανταγωνίζονται το ένα με το άλλο. Ένα περιβάλλον βασισμένο στις ομάδες χρειάζεται ένα σύστημα αξιολόγησης που τιμά, αξιολογεί, και ανταμείβει την απόδοσή τους. Το σύστημα αυτό, πρέπει να δώσει έμφαση στην απόδοση ομάδων και την προσωπική συμβολή στην επιτυχία τους. Πρέπει επίσης να παρέχει έναν μηχανισμό για τις ομάδες και τα άτομα ώστε να εξετάζουν τακτικά τις προσδοκίες τους, να αξιολογούν την απόδοσή τους, να λαμβάνουν αποφάσεις βασισμένες στη νέα γνώση, και να διαμορφώνουν τις στρατηγικές τους όπου αυτό απαιτείται. Τέλος, σε ένα περιβάλλον συνεχούς αλλαγής, σαν αυτό των Βιβλιοθηκών, απαιτείται ένα σύστημα που βοηθά τα σχέδια των ομάδων και κατευθύνει τα μελλοντικά τους, ουσιαστικά, ένα εργαλείο βοήθειας επαναπροσδιορισμού των ρόλων και των λειτουργιών τους όπως αυτές προσαρμόζονται στις ανάγκες της ακαδημαϊκής κοινότητας.

Οι ρυθμοί της τεχνολογικής ανάπτυξης, η πληθώρα νέων δυνατοτήτων απόκτησης της πληροφορίας, οι νέες μέθοδοι που άρχισαν συστηματικά πλέον να υιοθετούνται και από το χώρο των ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών, αλλά και η ανάγκη μεταποίησης του τρόπου παροχής και αυτών των παραδοσιακών, αποτελούν το έναυσμα για τη μεθοδική αναζήτηση του τόπου εφαρμογής τους και των τάσεων που δημιουργούνται από την απόλυτη ή μερική αποδοχή τους από το τελικό χρήστη (Γεωργίου & Κορφιάτη, 2000).

Συνεπώς, τα συστήματα μέτρησης απόδοσης και αξιολόγησης πρέπει επίσης να απεικονίζουν τη φιλοσοφία της βιβλιοθήκης όσον αφορά τον προσανατολισμό τους στο χρήστη. Αυτό επιτυγχάνεται, με το να συμπεριληφθούν τα στοιχεία εκείνα, με τα οποία οι χρήστες αξιολογούν την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών βιβλιοθηκών.

Η αξιολόγηση απόδοσης, πρέπει επιπλέον να απεικονίζει τη δέσμευση της βιβλιοθήκης για την υιοθέτηση της φιλοσοφίας της συνεχούς οργανωσιακής μάθησης,¹⁵ καθώς και της συνεχούς εκπαίδευσης της ομάδας. Τέλος, αυτό το νέο σύστημα απόδοσης πρέπει να εστιάσει όχι στα άτομα, σαν μονάδες αλλά, σε μια συνολική κατεύθυνση για τη βιβλιοθήκη, το όραμα, την αποστολή, τη λειτουργική φιλοσοφία και τα συστήματα (Marquardt, ό.π.). Εντούτοις, το σύστημα αυτό δεν χρειάζεται να είναι τόσο σύνθετο και χρονοβόρο ώστε να είναι δύσκολο να κατανοηθεί και να διαχειριστεί αλλά, πρέπει να γίνει ένα απαραίτητο στοιχείο της δομής, του προγραμματισμού, και της κουλτούρας της όλης οργανωτικής δομής της Βιβλιοθήκης. Συμπερασματικά, οι λόγοι για τους οποίους είναι θετική μια μέτρηση απόδοσης είναι οι κάτωθι:

- Βοηθά την ομάδα να μετρήσει την αξία του κάθε ατόμου που συμμετέχει καθώς και την δυναμική των διαδικασιών που ακολουθεί η ομάδα.
- Κρατά ενήμερο κάθε μέλος της ομάδας για τη δυναμική της και τις διαδικασίες που ακολουθεί ώστε να ολοκληρώσει τους στόχους της.
- Προσδιορίζει το αν η ομάδα είναι στην πραγματικότητα παραγωγική.
- Προσδιορίζει το πώς οι συμπεριφορές και οι δυναμικές της ομάδας καταστέλλουν ή όχι τα προσωπικά αισθήματα και επιδιώξεις.
- Διαπιστώνεται το αν κάποιος δεν συμμετέχει στην επίτευξη των διαδικασιών για την εκπλήρωση των στόχων.
- Ενθαρρύνει την ανοικτή και ελεύθερη ανταλλαγή απόψεων και συναισθημάτων μεταξύ των μελών (Weiss, 1998).

¹⁵ Ο Mumford (1996) σημειώνει ότι τα κύρια οφέλη από τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος μάθησης μέσα στον οργανισμό είναι :

- Η διασφάλιση της μακράς επιτυχίας του.
- Η πραγματοποίηση αλλαγών βελτίωσης.
- Η μεταφορά και αφομοίωση των επιτυχιών και των καλών πρακτικών.
- Η αύξηση της παραγωγικότητας και της καινοτομίας.
- Η έλξη και η διατήρηση ατόμων που επιζητούν την επιτυχία.
- Η εξασφάλιση του ότι το προσωπικό είναι σε θέση να αντιμετωπίσει, έχοντας τα κατάλληλα προσόντα και γνώσεις, τις παρούσες αλλά και τις μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού.

2.20.Συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων

Στόχο οποιασδήποτε τυπικής οργάνωσης ενός οργανισμού, αποτελεί, εκτός των άλλων, κι η δημιουργία ενός κλίματος, μέσα στο οποίο οι διάφορες ομάδες, σε όποια κατηγορία και αν ανήκουν, θα μπορούν να συνεργάζονται αρμονικά για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Κάτι τέτοιο δεν είναι πάντα εύκολο να επιτευχθεί, γιατί οι διάφορες ομάδες δημιουργούν, πολλές φορές, ένα κλίμα ανταγωνισμού που, όχι σπάνια, εξελίσσεται σ' εχθρότητα, δημιουργώντας βέβαια πολλά προβλήματα, τόσο στα ίδια τα μέλη των ομάδων όσο και σ' ολόκληρη την τυπική οργάνωση.

Ενδείξεις για την ύπαρξη «δυσλειτουργίας» μεταξύ των διαφόρων ομάδων μιας τυπικής οργάνωσης αποτελούν η έλλειψη συντονισμού και το «μπλοκάρισμα» της ροής των εργασιών, οι διάφορες καθυστερήσεις η υψηλή συχνότητα λαθών, που, πολλές φορές, δεν δικαιολογούνται, η έλλειψη επικοινωνίας κ.ά. (Ζευγαρίδης, 1987, σ.71)

2.21. Συμπεράσματα Βιβλιογραφικής Έρευνας

Οι ομάδες και η αποτελεσματική διαχείρισή τους στον χώρο εργασίας αποτέλεσε και αποτελεί μοχλό βελτίωσης της ποιότητας σε οργανισμούς όλων των οικονομικών τομέων. Ειδικότερα στις οργανώσεις που απαιτείται εξειδίκευση εργασιών και ένταση εργασίας (όπως είναι οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες) οι ομάδες έχουν αυξημένη σημασία και ενισχύουν την «ικανότητα» ανταπόκρισης στις ραγδαίες μεταβολές. Τελικά, οι ομάδες αποτελούνται από άτομα με συμπληρωματικές επιδεξιότητες που εργάζονται για τον ίδιο κοινό στόχο, μέσω της χρήσης κοινών κανόνων και μεθόδων. Πολλές Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες του εξωτερικού αναδιοργανώθηκαν προκειμένου ν' αντιμετωπίσουν τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στο περιβάλλον τους (οικονομικές, τεχνικές, πολιτικές, κοινωνικές δημογραφικές) και την ανάπτυξη υπηρεσιών υψηλού επιπέδου προς τους χρήστες σε ένα περιβάλλον που συνεχώς αλλάζει. Δια των ομάδων αξιοποιούνται οι δεξιότητες και ενδυναμώνονται οι εργαζόμενοι στις βιβλιοθήκες.

Η βασική διάκριση των ομάδων είναι σε *τυπικές* και *άτυπες* ομάδες εργασίας. Η *τυπική ομάδα* αποτελείται από άτομα στα οποία ο οργανισμός επιβάλλει ένα συγκεκριμένο

τρόπο δράσης και συμπεριφοράς στα οποία παρέχει ευθύνες και τα εξουσιοδοτεί για την επίτευξη ενός αποτελέσματος. Η παρουσία τους φαίνεται στο οργανόγραμμα κάθε οργανισμού. Η *άτυπη ομάδα* δημιουργείται από τις σχέσεις συνεργασίας και αλληλεπίδρασης των εργαζομένων, που όμως δεν ορίζονται από τον οργανισμό. Τα βασικά στάδια των ομάδων εργασίας είναι τα ακόλουθα: Το πρώτο στάδιο ανάπτυξης μιας ομάδας είναι *στάδιο σχηματισμού-μορφοποίησης* της ομάδας (Forming), στο οποίο γίνονται προσπάθειες ώστε να κατανοηθεί η αποστολή της ομάδας και οι επιμέρους αρμοδιότητες των μελών της. Στο δεύτερο ανάπτυξης μιας ομάδας, το οποίο είναι *στάδιο έντονων συγκρούσεων* (Storming), τα μέλη προσπαθούν να εργαστούν ομαδικά, ενώ η ομάδα αποσκοπεί στο να αποκτήσει τη δική της ταυτότητα. Το τρίτο στάδιο ανάπτυξης μιας ομάδας, είναι το *στάδιο καθιέρωσης συγκεκριμένων κανόνων*, βάσει των οποίων θα λειτουργεί η ομάδα εργασίας (Norming) και το τελευταίο στάδιο ανάπτυξης μιας ομάδας αποτελεί το *εκτελεστικό στάδιο* (Performing). Βασικές προϋποθέσεις αποτελεσματικής λειτουργίας των ομάδων εργασίας είναι οι ακόλουθες: δεν πρέπει το μέγεθος της ομάδας να είναι μεγάλο, ο σκοπός της ομάδας πρέπει να είναι γνωστός και αποδεκτός από όλα τα μέλη της ομάδας εργασίας, οι ικανότητες των μελών πρέπει να είναι συμπληρωματικές, πρέπει να υπάρχουν σαφώς κατανεμημένοι και ξεκάθαροι ρόλοι και λειτουργίες μέσα στην ομάδα εργασίας, απαιτείται αποτελεσματική επικοινωνία και αλληλεξάρτηση μεταξύ όλων των μελών της ομάδας, καθώς και της κατάλληλης ηγεσίας η οποία και θα ενημερώνει διαρκώς τα μέλη για τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους. Οι βασικοί παράγοντες που ενισχύουν την ομαδικότητα στο εργασιακό περιβάλλον είναι: η δέσμευση της ανώτατης ηγεσίας (Leadership) σε θέματα βελτιώσεως της ποιότητας, η ύπαρξη μηχανισμών ενδυνάμωσης των εργαζομένων (Empowerment) και η οργανωσιακή κουλτούρα (Organizational culture) σε θέματα ποιότητας από τους εργαζομένους όλων των βαθμίδων μέσα σε έναν οργανισμό. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα της επιτυχημένης και αποδοτικής ομάδας αποτελούν η δέσμευση στην επιτυχία της ομάδας και των κοινών στόχων, η αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών των ομάδων εργασίας στην κοινή προσπάθεια, η ύπαρξη διαπροσωπικής επικοινωνίας και επανατροφοδότησης, η δημιουργία κατάλληλης σύνθεσης της ομάδας και τέλος, η συνεχής ενημέρωση των εργαζομένων για τυχόν αλλαγές στο εργασιακό τους περιβάλλον και υποστήριξή τους από την ανώτατη ηγεσία του οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΕΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΕΣ

3.1.Εισαγωγή στην εμπειρική έρευνα και σκεπτικό ανάλυσης

Η εμπειρική διερεύνηση στοχεύει στο: α) να διαπιστωθεί η ύπαρξη ομάδων στις Ελληνικές Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες, β) να μελετηθούν τα χαρακτηριστικά των ομάδων αυτών και, γ) να καταγραφούν οι απόψεις των Επιστημόνων της Πληροφόρησης / εργαζομένων στις Ελληνικές Βιβλιοθήκες σε σχέση με τις ομάδες. Το Σχεδιάγραμμα 15 παρουσιάζει το σκεπτικό ανάλυσης πάνω στο οποίο στηρίζουμε την έρευνά μας.



Σχ.15. Σκεπτικό ανάλυσης της εμπειρικής έρευνας

Η βιβλιογραφική έρευνα εντόπισε ανάλογες μελέτες και έρευνες που έχουν γίνει στο εξωτερικό και αφορούν διάφορες πτυχές των ομάδων. Στη συνέχεια προχωρήσαμε στην κατασκευή του ερωτηματολογίου έτσι ώστε οι ερευνητικές ερωτήσεις που τίθενται δια του δομημένου ερωτηματολογίου να έχουν χρησιμοποιηθεί σε αντίστοιχα ερωτηματολόγια¹⁶ και αντίστοιχες έρευνες από τη βιβλιογραφία.

¹⁶ ARL, 1998 · Bazirjian & Stanley, 2001 · Yoon, 2005 κ.ά.

3.2. Ταυτότητα της Έρευνας

Τον πληθυσμό στον οποίο απευθυνόταν το ερωτηματολόγιο αποτελούσε το προσωπικό Βιβλιοθηκών των ΑΕΙ και ΑΤΕΙ στην Ελλάδα. Το χρονικό διάστημα κατά το οποίο πραγματοποιήθηκε η έρευνα ήταν ο Φεβρουάριος και ο Μάρτιος του 2006. Για την αποστολή του ερωτηματολογίου επιλέχθηκε το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο αφενός λόγω του μεγάλου αριθμού των παραληπτών αφετέρου λόγω της γεωγραφικής του διασποράς. Κάθε αποστολή ερωτηματολογίου συνοδευόταν από μια επιστολή στην οποία εξηγούσαμε το σκοπό της έρευνας και στοιχεία επικοινωνίας μέσω των οποίων θα είχαν τη δυνατότητα οι ερωτώμενοι να ζητήσουν διευκρινίσεις σε περίπτωση μη κατανόησης ερώτησης ή ερωτήσεων από το ερωτηματολόγιο. Η αποστολή του ερωτηματολογίου με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο έγινε ως εξής: Α) Ελέγχθηκαν οι ιστοσελίδες των Βιβλιοθηκών των ΑΕΙ και ΤΕΙ προκειμένου να εντοπιστούν και να καταγραφούν οι ηλεκτρονικές διευθύνσεις του προσωπικού τους, και Β) Δημιουργήθηκε ένα αρχείο Excel όπου συγκεντρώθηκαν για κάθε ίδρυμα οι διευθύνσεις του προσωπικού. Το δείγμα στο οποίο διανεμήθηκε το ερωτηματολόγιο αποτελούν **531** μέλη του προσωπικού των Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών της Ελλάδας. Από τα 531 ερωτηματολόγια επεστράφησαν τα 72 λόγω τεχνικών δυσκολιών (δηλ. το γραμματοκιβώτιο του παραλήπτη ήταν πλήρες ή δεν υφίστατο πλέον στο ίδρυμα η διεύθυνση αυτή, κλπ.). Συμπληρωμένα επεστράφησαν τα **80** ερωτηματολόγια δηλ. ένα ποσοστό απόκρισης **17,4%** (βλ.πίν.6). Δεν υπήρξαν ερωτηματολόγια που επεστράφησαν και δεν ήταν συμπληρωμένα, όμως υπήρξαν ερωτηματολόγια στα οποία κάποιες ερωτήσεις δεν απαντήθηκαν.

<i>Ακαδημαϊκά Ιδρύματα στα οποία εστάλη το ερωτηματολόγιο</i>	<i>Αριθμός Ερωτηματολογίων που εστάλησαν</i>	<i>Επεστράφησαν</i>	<i>Απαντήθηκαν</i>
ΑΠΘ	67	10	9
ΑΣΚΤ	8	0	1
Γεωπονικό Πανεπιστήμιο	12	0	3
Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης	32	4	1
ΕΑΠ	6	0	1
ΕΚΠΑ	50	33	4
ΕΜΠ	20	8	3
Ιόνιο Πανεπιστήμιο	9	0	4
ΟΠΑ	6	1	3
Παν.Αιγαίου	30	0	4
Παν.Δυτ.Μακεδονίας	1	0	1
Παν.Θεσσαλίας	44	0	3
Παν.Ιωαννίνων	17	2	1
Παν.Κρήτης	44	1	3
Παν.Μακεδονίας	27	4	5
Παν.Πατρών	21	2	2
Παν.Πειραιά	13	0	6
Πάντειο Παν.	21	1	3
Χαροκόπειο Παν.	12	2	10
ΤΕΙ Αθήνας	17	0	2
ΤΕΙ Ηπείρου	4	0	0
ΤΕΙ Ηρακλείου	23	0	2
ΤΕΙ Θεσσαλονίκης	15	0	1
ΤΕΙ Καβάλας	1	0	0
ΤΕΙ Καλαμάτας	1	0	0
ΤΕΙ Κοζάνης	13	0	2
ΤΕΙ Λαμίας	6	0	1
ΤΕΙ Λάρισας	3	0	3
ΤΕΙ Πατρών	1	0	1
ΤΕΙ Σερρών	5	0	0
ΤΕΙ Χαλκίδας	2	0	0
ΣΥΝΟΛΟ	531	72	80

Πίν.6 : Συνοπτικός πίνακας ιδρυμάτων που εστάλη το ερωτηματολόγιο

3.3. Στοιχεία κατασκευής του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο (το οποίο παρατίθεται στο Παράρτημα Ι) περιλαμβάνει τριάντα δύο (32) ερευνητικές ερωτήσεις εκ των οποίων οι είκοσι εννιά ερωτήσεις (29) είναι κλειστού τύπου, οι τρεις (3) ανοικτού τύπου και διαιρείται σε τρεις ενότητες.

- Η πρώτη ενότητα αναφέρεται στα στοιχεία του ερωτώμενου. Συγκεκριμένα, οι πρώτες επτά ερωτήσεις του ερωτηματολογίου της έρευνας αφορούν χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων του δείγματος που έλαβε μέρος στη συμπλήρωσή του (φύλο, ηλικία, σπουδές, καθήκοντα, εργασιακή εμπειρία, εργασιακή σχέση) ενώ οι επόμενες τέσσερις ερωτήσεις αφορούν το ίδρυμα στο οποίο εργάζεται ο ερωτώμενος (όνομα ιδρύματος, μέγεθος, κλπ.) (βλ. πίν.7).
- Η δεύτερη ενότητα αναφέρεται στην ύπαρξη ή όχι ομάδων στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες. Έτσι, με τις ερωτήσεις 12-16 θα διαπιστώσουμε αν υπάρχουν ομάδες στη Βιβλιοθήκη του ερωτώμενου, τι είδους ομάδες λειτουργούν, για ποιο σκοπό δημιουργήθηκαν και ποιος αποφάσισε τη δημιουργία τους.
- Η τρίτη ενότητα χωρίζεται σε δύο κατηγορίες εξετάζοντας η μεν πρώτη τα χαρακτηριστικά των ομάδων στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες, όσων ερωτώμενων απάντησαν καταφατικά στο αν υπάρχουν ομάδες στις Βιβλιοθήκες τους και η δεύτερη κατηγορία καταγράφει τις απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με τις ομάδες.

Πιο αναλυτικά στις ερωτήσεις 17-25, παρέχεται η δυνατότητα στους ερωτώμενους να απαντήσουν μέσω της πενταβάθμιας κλίμακας Likert (Likert Scale). Η εν λόγω κλίμακα, αποτελεί μια βαθμολογημένη λίστα πέντε απαντήσεων και κυμαίνεται από: 1-Διαφωνώ απόλυτα, έως και 5-Συμφωνώ απόλυτα, ενώ δίνεται η δυνατότητα στους ερωτώμενους να επιλέξουν την απάντηση ΔΓ/ΔΑ-Δε Γνωρίζω, Δεν Απαντώ. Η κλίμακα αυτή χρησιμοποιείται ευρέως στα ερωτηματολόγια και ζητά από τους ερωτώμενους να διευκρινίσουν το επίπεδο συμφωνίας σε κάθε μια από τις παραπάνω απόψεις¹⁷. Με τις απαντήσεις των ερωτήσεων αυτών θα καταγράψουμε τα χαρακτηριστικά των ομάδων που υπάρχουν στις Βιβλιοθήκες, όσων ερωτώμενων μας απάντησαν θετικά στο αν

¹⁷ Ονομάστηκε έτσι από τον Rensis Likert που δημιούργησε την κλίμακα το 1932 (<http://www.wikipedia.com>)

υπάρχουν ομάδες ή όχι στους χώρους εργασίας τους. Τα χαρακτηριστικά αυτά της οργάνωσης αφορούν στην προετοιμασία για την εισαγωγή των ομάδων, στη σύμφωνη γνώμη του προσωπικού, τους σκοπούς και τους στόχους της ομάδας.

Οι ερωτήσεις 26-31 αποσκοπούν στην καταγραφή των απόψεων του προσωπικού των Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών σχετικά με τις ομάδες στο χώρο εργασίας τους. Δίνεται η δυνατότητα να διαπιστώσουμε κατά πόσον οι ομάδες αποτελούν σύστημα οργάνωσης που, σύμφωνα με τους ερωτώμενους, είναι περισσότερο αποδοτικό, προϋποθέτει προηγούμενη εκπαίδευση, ενισχύει τις πρωτοβουλίες των ατόμων, και την συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων.

Τέλος, υπάρχει μια ερώτηση ανοικτού τύπου με απώτερο σκοπό η συγκέντρωση γενικότερων απόψεων των ερωτώμενων σχετικά με το ζήτημα των ομάδων ώστε να συλλέξουμε στοιχεία που ο ερωτώμενος ίσως δε θα μπορεί να καταθέσει μέσω των παραπάνω ερωτήσεων.

<i>Ερωτήσεις</i>
<i>Ενότητα Α'</i>
Ερ.1-7 Ταυτότητα ερωτώμενου
Φύλο
Ηλικία
Σπουδές
Ακαδημαϊκό Ίδρυμα
Τρέχουσα εργασιακή σχέση
Καθήκοντα
Έτη εργασιακής εμπειρίας
Ερ.8-12 Στοιχεία για τη Βιβλιοθήκη
Είδος Βιβλιοθήκης (Κεντρική ή Τμηματική)
Αριθμός χρηστών που εξυπηρετεί η Βιβλιοθήκη
Αριθμός προσωπικού που απασχολεί
Έτη εργασίας του ερωτώμενου στο συγκεκριμένο ίδρυμα
<i>Ενότητα Β'</i>
Ερ.12-16 Ύπαρξη Ομάδων Εργαζομένων στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες
Ύπαρξη οργανογράμματος
Ύπαρξη ομάδων
Ύπαρξη τυπικών ομάδων (<i>ανοικτού τύπου ερ.</i>)
Ύπαρξη άτυπων ομάδων (<i>ανοικτού τύπου ερ.</i>)
Σκοπός δημιουργίας ομάδων (<i>ανοικτού τύπου ερ.</i>)
Ποιος αποφάσισε τη δημιουργία τους
<i>Ενότητα Γ'</i>
Ερ.17-25 Διαπίστωση ύπαρξης ομάδων στις Ελληνικές Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες
Ικανοποιητική προετοιμασία για την οργάνωση του προσωπικού σε ομάδες από τη Διοίκηση της Βιβλιοθήκης
Οργάνωση του προσωπικού σε ομάδες από τη Διοίκηση με τη σύμφωνη γνώμη του
Η ομάδα έχει σαφείς σκοπούς και στόχους
Τα μέλη της ομάδας κατανοούν τους σκοπούς και τους στόχους της
Η ομάδα έχει αυτονομία στην εργασία της
Η ομάδα αξιολογεί την πρόοδο και την απόδοσή της
Τα μέλη της ομάδας παρουσιάζουν διάφορες απόψεις κατά τα στάδια λήψης αποφάσεων
Η επικοινωνία και η ενημέρωση είναι διάχυτη μεταξύ των μελών της ομάδας
Η ομάδα πετυχαίνει να μετατρέψει τις συγκρούσεις σε παραγωγή ιδεών
Ερ.26-31 Χαρακτηριστικά Οργάνωσης Βασισμένης σε ομάδες – Απόψεις του προσωπικού
Προτιμώ μια διοικητική οργάνωση (λειτουργική & δομική) βασισμένη σε ομάδες
Ο εργαζόμενος πρέπει να διδάσκεται την έννοια της δυναμικής της ομάδας πριν μπει στην αγορά εργασίας
Η ομαδική εργασία συμβάλλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας των εργαζομένων
Μέσα στην ομάδα το άτομο παίρνει περισσότερες πρωτοβουλίες και αναπτύσσει καινοτομίες
Η ανώτατη ηγεσία κάθε Βιβλιοθήκης ευθύνεται για την επικράτηση της ομαδικότητας στο χώρο της εργασίας.
Μέσω της ενδυνάμωσης επιτυγχάνεται συνεργασία και ομαδικότητα μεταξύ των συναδέλφων.
Ερ.32 (Ανοικτού τύπου)

Πίν.7:Συνοπτικός πίνακας ερωτήσεων ερωτηματολογίου και σκοπό που εξυπηρετούν

Η θεωρητική τεκμηρίωση του ερωτηματολογίου προκύπτει από την χρήση της μεθοδολογίας μας και των ερευνητικών ερωτήσεων σε άλλες αντίστοιχες έρευνες. Κατά συνέπεια η παρακάτω ανάλυση παρέχει στοιχεία θεωρητικής συσχέτισης του ερωτηματολογίου που κατασκευάσαμε με άλλα ανάλογα από την βιβλιογραφία.

Η ενεργός συμμετοχή του προσωπικού είναι απαραίτητη για την οργάνωση βασισμένη σε ομάδες. Επομένως, οι ικανοποιητικές προκαταρκτικές προετοιμασίες για την υποστήριξη του προσωπικού, τη διαμόρφωση των χαρακτηριστικών της εργασίας, και τη δομή του εργατικού δυναμικού είναι απολύτως απαραίτητες (Yoon, 2005). Η εισαγωγή της προσέγγισης ομάδων αξιολογήθηκε στην εργασία αυτή, με την εξέταση της έκτασης των εξής:

- 1) ύπαρξη ή όχι ομάδων στη Βιβλιοθήκη που εργάζεται ο ερωτώμενος (ερ.14)
- 1) αναγνώριση της ομάδας στην οργανωτική δομή της Βιβλιοθήκης (ερ.15-17)
- 2) εξέταση της ικανοποιητικής προετοιμασίας για την εισαγωγή της ομάδας (ερ.18) και,
- 3) συναίνεση του προσωπικού για την εφαρμογή της οργάνωσης βασισμένης σε ομάδα (ερ.19).

Σύμφωνα με τον Goetsch (1997, p.243) προκειμένου οι ομάδες να είναι μοχλός ανάπτυξης και επιτυχημένης αλλαγής μέσα στον οργανισμό είναι απαραίτητο να έχουν σαφείς και συγκεκριμένους σκοπούς και στόχους τους οποίους τα μέλη της ομάδας θα τους έχουν κατανοήσει (ερ.20, 21). Έρευνα της Pugh (2004) σχετικά με την οργάνωση και διοίκηση υβριδικών βιβλιοθηκών ανέδειξε ότι οι ομάδες αποτελούν βασικό συστατικό της οργανωτικής αλλαγής και μιας ζωτικής σημασίας προσθήκη στην ανάπτυξη υπηρεσιών που χαρακτηρίζονται από έλλειψη ομοιογένειας. Σημειώνει δε ότι οι επίπεδες δομές και αλλαγές στα πρότυπα των επικοινωνιών είναι χαρακτηριστικά των οργανώσεων που βασίζονται στις ομάδες. Η επικοινωνία δεν είναι μόνο μια απλή μεταβίβαση πληροφοριών ή νοημάτων. Είναι επίσης, μια διαδικασία επαφής, αλληλοκατανόησης και αλληλοεπηρεασμού μεταξύ των ανθρώπων ή ομάδων, διαδικασία που την καθιστά ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς (Josien & Βαγιάτης, 1995). Χωρίς αυτήν δεν μπορεί να επιτευχθεί η συνεργασία και ο συντονισμός των μελών μιας ομάδας ή ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τους Moorhead & Griffin (1995) τρεις είναι οι βασικότεροι σκοποί της επικοινωνίας :

1. η επίτευξη συντονισμένης δράσης,
2. η διανομή της πληροφορίας και,
3. ο τρόπος έκφρασης συναισθημάτων.

Σε έρευνα της McNicol (2005) σχετικά με το στρατηγικό σχεδιασμό στις Βρετανικές Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες, επισημαίνεται ότι η χρήση των ομάδων στη Βιβλιοθήκη αποτελεί ένα τρόπο κοινοποίησης των έργων και των στόχων της εμπλέκοντας έτσι το προσωπικό στη διαδικασία προγραμματισμού και αποτελεί βασική ευθύνη του ηγέτη της ομάδας ώστε να διασφαλιστεί πλήρως η ενημέρωση όλων. Οι αποτελεσματικές ομάδες έχουν «ανοικτότερες» επικοινωνίες από τις λιγότερο αποτελεσματικές ομάδες. Οι ανοικτές επικοινωνίες, βελτιώνουν την ποιότητα των αποφάσεων, ενισχύουν τη συναίνεση και την αποδοχή ομάδων, αλλά είναι και καθοριστικές στο να προκαλέσουν ή όχι την συμμετοχή των μελών της ομάδας (Pugh, 2004 ` Yoon, ό.π.).

Αποτελέσματα της έρευνας του Hall (1999) σχετικά με τις δεξιότητες που απαιτούνται στην ομαδική εργασία στις Βρετανικές Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες αλλά και τους καλύτερους τρόπους ανάπτυξης των δεξιοτήτων αυτών, έδειξαν ότι η ανοικτή επικοινωνία αντιμετωπίστηκε από τους ερωτώμενους ως μια σημαντική συμβολή στην αποτελεσματικότητα της ομάδας. Η ελευθερία όλων, ανεξάρτητα της θέσης του καθενός, να προβάλλει ζητήματα ή να συμμετέχει σε συζητήσεις ήταν ένας λόγος για αυτό, μιας και έτσι τα μέλη αισθάνονται ότι μπορούν να έχουν μια άποψη στον τρόπο λειτουργίας της ομάδας. Ανοικτή επικοινωνία μπορεί επίσης να σημαίνει και την προθυμία ενός μέλους της ομάδας να συμβάλλει στις σκέψεις και ιδέες άλλων μελών γνωρίζοντας ότι προσφέρει σκέψεις και ιδέες. Οι δεξιότητες ανάπτυξης μιας ανοικτής επικοινωνίας όπως η διεκδίκηση, η λήψη αλλά και η επιστροφή ανατροφοδότησης, μπορούν να διδαχθούν και πρέπει να αποτελούν μέρος της εκπαίδευσης για τα μέλη ομάδων μέσα στις Βιβλιοθήκες. Οι ανοικτές επικοινωνίες αξιολογήθηκαν από την έκταση της επικοινωνίας και της ενημέρωσης μεταξύ των μελών της ομάδας (ερ.25).

Αποτελεί σοβαρή παρανόηση να πιστεύει κανείς ότι τα μέλη των ομάδων αντιλαμβάνονται φυσικά το πώς θα λειτουργήσουν μέσα σε ένα περιβάλλον βασισμένο σε ομάδες ή ότι έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες ώστε να είναι αποτελεσματικοί μέσα στο σύνολο των μελών. Τα περισσότερα μέλη των ομάδων θα ωφεληθούν από μια εκπαίδευση που θα σχετίζεται με τις γνώσεις και τις δεξιότητες του ατόμου. Παρόλα

αυτά, λίγοι οργανισμοί αξιολογούν το σύνολο των δεξιοτήτων που έχουν ή απαιτείται να έχουν τα μέλη μιας ομάδας (Trent, 2003) (ερ.27). Η αποδοτικότητα σύμφωνα με τους Pfeffer & Salancik (1978) αποτελεί ένα πρότυπο μέτρησης για το πόσο καλά ένας οργανισμός ικανοποιεί τις ανάγκες των διαφόρων ομάδων που εμπλέκονται στις δραστηριότητές του. Οι Childers & Van House (1989) συμπληρώνουν ότι «η αποδοτικότητα μετριέται με την κατάκτηση του στόχου». Σε έρευνα της ARL (Association of Research Libraries) (1998) σχετικά με την έκταση χρήσης των ομάδων είτε επιλεκτικά είτε για την αναδιοργάνωση των Βιβλιοθηκών, το εβδομήντα δύο τοις εκατό (72%) των αποκρινόμενων Βιβλιοθηκών που είχαν ομάδες τα τελευταία πέντε χρόνια ή λιγότερο, κατέγραψαν πως είχαν τεράστια ανάπτυξη. Οι ομάδες χρησιμοποιούνταν για διάφορους σκοπούς, καλύπτοντας σχεδόν όλες τις λειτουργίες της Βιβλιοθήκης (ομάδα βιβλιογραφικών υπηρεσιών, ομάδα αξιολόγησης υπηρεσιών, ομάδα του ιστοτόπου της Βιβλιοθήκης, ομάδα διαδανεισμού, ομάδα ψηφιακών συλλογών κλπ.). Μία από τις ερωτήσεις που περιλάμβανε η συγκεκριμένη έρευνα και αφορούσε το αν οι ομάδες συμβάλλουν στα επιθυμητά αποτελέσματα, ζητούσε από τους ερωτώμενους να εκτιμήσουν την αποτελεσματικότητα των ομάδων τους σύμφωνα με εννέα κριτήρια αποτελέσματος. Τα κριτήρια αυτά ήταν :

- θετική ψυχολογική επίδραση στα μέλη της ομάδας,
- περισσότερη εμπλοκή του προσωπικού στην επίλυση προβλημάτων,
- περισσότερη δημιουργικότητα κατά την επίλυση προβλημάτων,
- βελτίωση ποιότητας στην επίλυση προβλημάτων,
- αυξανόμενη παραγωγικότητα,
- βελτιωμένη ποιότητα εργασίας,
- προσωπικό πιο δεκτικό στις αλλαγές,
- αποτελεσματικότερη διαδικασία λήψης αποφάσεων,
- βελτιωμένη υπευθυνότητα του οργανισμού.

Το 80% των ερωτηθέντων απάντησε ότι το συνολικό αντίκτυπο των ομάδων στους οργανισμούς ήταν θετικό, το 26% ισχυρίζονταν πως είχε πολύ ισχυρό αντίκτυπο ενώ δεν υπήρχε καμιά αρνητική απάντηση.

Η Jain (1998) σε ερευνά της σχετικά με την παραγωγικότητα στις Ακαδημαϊκές και Λαϊκές Βιβλιοθήκες της Botswana, αναφέρει στα συμπεράσματά της πως το 88% των

ερωτώμενων αντιλαμβάνεται τις ομάδες ως ένα πολύ σημαντικό παράγοντα επηρεασμού της παραγωγικότητας στις Βιβλιοθήκες καταλήγοντας πως όσο περισσότερο τα άτομα νιώθουν να εμπλέκονται στις διαδικασίες, τόσο περισσότερο νιώθουν υπεύθυνοι και αφοσιωμένοι στην εργασία τους και ενδιαφέρονται για την συνολική επιτυχία του οργανισμού τους. Αρκετές έρευνες ενισχύουν τη σχέση μεταξύ της δημιουργίας ομάδων και της υψηλής απόδοσης και κατά συνέπεια υποστηρίζουν ότι οι ομάδες που δεν έχουν σχεδιαστεί σωστά δημιουργούν σοβαρά οργανωτικά προβλήματα (Wisner & Feist, 2001). Στις Βιβλιοθήκες του University of Pennsylvania State εγκαθιδρύθηκε η δομή των ομάδων στο τμήμα των προσκτήσεων το 1994. Η κίνηση αυτή έγινε σε απάντηση των συζητήσεων για την αναδιοργάνωση η οποία και επιλέχθηκε ως η βέλτιστη λύση στην απογοήτευση και έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ του προσωπικού, λόγω της ιεραρχικής δομής που ήταν τότε σε ισχύ. Αφού εξετάστηκαν οι οικονομικές επιπτώσεις, υπήρξε η πεποίθηση ότι η δομή ομάδων θα βελτίωνε την αποδοτικότητα μειώνοντας τον αριθμό μελών προσωπικού στις τεχνικές υπηρεσίες. Μετά την ολοκλήρωση της δημιουργίας τους συμφωνήθηκε ότι μια τυπική αξιολόγηση της απόδοσής τους θα πρέπει να λαμβάνει χώρα ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Αυτή η ανατροφοδότηση καταδεικνύει γενικές συγχύσεις και προβλήματα σχετικά με τη δομή των ομάδων. Μερικά από τα θέματα που μπορούν να εξεταστούν μέσα από μια τέτοια αξιολόγηση σύμφωνα με το Bazirjian (2001) είναι:

- θέσπιση προτύπων απόδοσης,
- προτεραιότητα στην εργασία,
- αντιμετώπιση των ανεπαρειών στη μεμονωμένη απόδοση,
- υπευθυνότητα και αρχή για τη λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλήματος,
- αβεβαιότητα για τις ευθύνες ομάδων,
- πόροι και υποστήριξη διαθέσιμοι στις ομάδες για να επιλύσει τα προβλήματα,
- εργασιακές σχέσεις μέσα στις ομάδες,
- ανταγωνισμός μέσα στις ομάδες,

Οι απόψεις των Ελλήνων Βιβλιοθηκονόμων σχετικά με την αποδοτικότητα των ομάδων θα αξιολογηθούν μέσω της ερώτησης 28.

Αναπτύσσοντας τα συστήματα και τις προσεγγίσεις που υποστηρίζουν την αξιολόγηση, ενισχύεται η πεποίθηση ότι οι ομάδες συναντούν ή ακόμα και υπερβαίνουν τις απαιτήσεις για την κάλυψη των οποίων δημιουργήθηκαν. Ιδεωδώς, ένα σύστημα αξιολόγησης θα συλλέγει αντικειμενικές πληροφορίες σχετικές με τη συμβολή των ατόμων και την πρόοδό τους στη Βιβλιοθήκη (Alpander & Lee, 1995 · Zobal, 1998 · Trent, 2003 · Yoon, ό.π.) (ερ.23).

Ο Trent, ό.π., σε εργασία του σχετικά με το σχεδιασμό αποτελεσματικών ομάδων σημειώνει ότι το επίπεδο αυτοδυναμίας της ομάδας αποτελεί πιθανό τομέα σύγκρουσης όταν δεν εξετάζονται έγκαιρα απόψεις σχετικές με τις αρχές λειτουργίας και τη λήψη αποφάσεων μιας ομάδας. Είτε αναφέρεται ρητά είτε όχι, οι ομάδες συνήθως έχουν διαφορετικούς βαθμούς εξουσίας. Σύμφωνα με τους Kirkman & Rosen (1999) αλλά και τους Monczka & Trent (1993, σ.68) τα επίπεδα εξουσίας είναι :

1. Εξουσία Προγραμματισμού : δυνατότητα της ομάδας να προγραμματίζει τις συναντήσεις της χωρίς αυτές να πρέπει να εγκριθούν από άλλους.
2. Εξουσία Επιλογής : δυνατότητα της ομάδας να επιλέγει τον ηγέτη της καθώς και τα νέα της μέλη προκειμένου να ολοκληρώσει προσδιορισμένους στόχους.
3. Εσωτερική Εξουσία : δυνατότητα που έχει η ομάδα να ελέγχει εσωτερικές δραστηριότητες, όπως να κατανείμει τον προϋπολογισμό, την υλικοτεχνική υποδομή για την υποστήριξη των δραστηριοτήτων της ομάδας, να προσδιορίζει τους στόχους απόδοσης της ομάδας, λαμβάνοντας αποφάσεις συγχρονισμού σχετικά με την ολοκλήρωση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων και ζητώντας από τα μη μέλη της ομάδας να υποστηρίξουν τις αποστολές που έχουν ανατεθεί σε αυτήν.
4. Εξουσία Εξωτερικής Λήψης Αποφάσεων : δυνατότητα της ομάδας να παίρνει αποφάσεις που δεσμεύουν τον οργανισμό. Αυτό είναι εννοιολογικά η διάσταση υψηλότερης αρχής επειδή επιτρέπει σε μια ομάδα να λειτουργήσει ανεξάρτητα από τους διευθυντές του οργανισμού.

Για να είναι αποτελεσματικό, το επίπεδο αυτονομίας ενός συστήματος ομάδων πρέπει να ευθυγραμμιστεί με τη φιλοσοφία και την κουλτούρα του οργανισμού δηλαδή με το βαθμό στον οποίο υπάρχει ρητό ενδιαφέρον για την ανάπτυξη και την ευημερία των υπαλλήλων και που αυτό θεωρείται αναπόσπαστο τμήμα του ενδιαφέροντος για την

μεγιστοποίηση των προσφερόμενων υπηρεσιών (Tata, 2000). Η αυτονομία των ομάδων στις Ελληνικές Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες επιχειρείται να καταγραφεί με την ερ. 22.

Όπως αναφέρουν διάφοροι μελετητές, τα τελευταία χρόνια ο όρος ενδυνάμωση έχει γίνει μέρος του καθημερινού λεξιλογίου της επιστήμης της διοίκησης (Collins, 1994 · Hannestad, 1998). Η ενδυνάμωση έχει αντιμετωπισθεί από πολλές διαφορετικές προοπτικές και έχει βασιστεί σε ποικίλες πηγές για το πρακτικό και θεωρητικό της πλαίσιο (Cooney, 2004). Αναφέρεται στην ενεργή εμπλοκή των υπαλλήλων, εστιάζει στη συμμετοχή για την επίτευξη κάποιου στόχου αλλά και στην αλλαγή νοοτροπίας και συμπεριφοράς στον ευρύτερο οργανισμό (Wilkinson, 1998). Οι ομάδες και τα μέλη ομάδων είναι αρμόδιες για την αξιολόγηση των αναγκών, τον προγραμματισμό και για την προτεραιότητα των δραστηριοτήτων, των προγραμμάτων, αλλά και για την υποβολή έκθεσης σχετικά με την πρόοδό τους στη βιβλιοθήκη. Εξουσιοδοτούνται για να λάβουν τις αποφάσεις για τις οποίες έχουν τις σωστές γνώσεις και δεξιότητες (Cooney ό.π. · Bounds e.a., 1995). Οι Vogt & Murrell (1990) υποστηρίζοντας αυτήν την άποψη σημειώνουν πως μόνο έπειτα από την πλήρη εφαρμογή των παραπάνω μπορεί να βελτιωθεί η παραγωγικότητα των υπαλλήλων. Εάν οι ενδυναμωμένοι υπάλληλοι νιώθουν ότι έχουν την αυτονομία στη λήψη των αποφάσεων, προσπαθούν να έχουν την ανώτατη απόδοση προκειμένου να ανταποκριθούν στους χρήστες τους αποδοτικά και αποτελεσματικά. Η ενδυνάμωση διερευνήθηκε σε σχέση με την αυτονομία (ερ.22) και τη συμμετοχή (Alpander & Lee, ό.π · Yoon, ό.π.) (ερ.24 και 31).

Η οργάνωση ομάδων θα επιτρέψει τη διανομή των διοικητικών καθηκόντων και ο υπεύθυνος μπορεί να λειτουργήσει περισσότερο ως καθοδηγητής και συνάδελφος και λιγότερο ως προϊστάμενος. Λόγω του ότι η διοίκηση διαδραματίζει έναν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία των ομάδων διερευνήθηκε στην παρούσα εργασία, από την παρότρυνση συμμετοχής στη λήψη πρωτοβουλιών και καινοτομιών καθώς και από τη διάθεση για τη δημιουργία και διατήρηση των ομάδων (Yoon, ό.π.) (ερ.26, 29, 30).

ΕΡΕΥΝΗΤΕΣ	ΖΗΤΟΥΜΕΝΟ
Yoon (2005)	Υπαρξη ομάδων στη Βιβλιοθήκη του ερωτώμενου (ερ.13)
«	Αναγνώριση ομάδας στην οργανωτική δομή της Βιβλιοθήκης (ερ.14-16)
«	Εξέταση της ικανοποιητικής προετοιμασίας για την εισαγωγή της ομάδας (ερ.18)
«	Συναίνεση του προσωπικού για την εφαρμογή οργάνωσης βασισμένης σε ομάδα (ερ.19)
Goetsch (1997, σ.243)	Οι ομάδες είναι απαραίτητο να έχουν σαφείς και συγκεκριμένους σκοπούς και στόχους τους οποίους τα μέλη θα έχουν κατανοήσει (ερ.20, 21)
Pugh (2004)	Σημασία της επικοινωνίας και της ενημέρωσης μεταξύ των μελών της ομάδας (ερ.25)
McNicol (2005)	«
Hall (1999)	«
Trent (2003)	Σημασία της εκπαίδευσης των εργαζομένων για τη δυναμική των ομάδων (ερ.27)
Association of Research Libraries (1998)	Αποδοτικότητα ομάδων (ερ.28)
Jain (1998)	«
Wisner & Feist (2001)	«
Alpander & Lee (1995)	Αξιολόγηση απόδοσης ομάδων (ερ.23)
Zobal (1998)	«
Bazirjian (2001)	«
Trent (2003)	«
Yoon (2005)	«
Monczka & Trent (1993, σ.68)	Αυτονομία ομάδων (ερ.22)
Kirkman & Rosen (1999)	«
Tata (2000)	«
Cooney (2004)	Ενδυνάμωση εργαζομένων (ερ.31)
Bounds,e.a. (1995)	«
Wilkinson (1998)	«
Yoon (2005)	Ρόλος διοίκησης (ερ.26, 29, 30)

Πίν.8:Συνοπτικός πίνακας βιβλιογραφικής έρευνας για την κατασκευή του ερωτηματολογίου

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε πως κατά την κατασκευή του ερωτηματολογίου προσπαθήσαμε, αυτό να μην είναι εκτενές και κατά συνέπεια κουραστικό λειτουργώντας έτσι αποτρεπτικά προς συμπλήρωση, αλλά να είναι περιεκτικό και ακριβές.

Έτσι, εκτός των δεκατριών πρώτων ερωτήσεων που μπορούμε να τις χαρακτηρίσουμε και ως ερωτήσεις ταυτότητας αφ' ης στιγμής μας δίνουν μια γενική εικόνα που αφορά τον ερωτώμενο ως άτομο, προσωπικότητα και εργαζόμενο, χρησιμοποιούμε τέσσερις ερωτήσεις (ερ.14-17) για να διαπιστώσουμε την ύπαρξη ή όχι των ομάδων στις Ελληνικές Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες. Στην περίπτωση που οι ερωτώμενοι απαντήσουν θετικά στην ύπαρξη ομάδων, οκτώ ερωτήσεις (ερ.18-25) θα μας δώσουν πληροφορίες για τα χαρακτηριστικά που παρατηρούνται σε αυτές, ενώ μέσω έξι ερωτήσεων (ερ.26-31) θα συγκεντρώσουμε τις απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα (είτε απαντήσουν θετικά στην ύπαρξη ομάδων, είτε όχι) σχετικά με το σύστημα αυτό. Τέλος, θέτουμε μια ερώτηση ανοικτού τύπου προκειμένου να καταθέσουν οι ερωτώμενοι οποιαδήποτε άποψη ή προβληματισμό σχετικά με το ζητούμενο θέμα. Όλες οι ερωτήσεις, όπως εύκολα διακρίνει κανείς από τα στοιχεία που παρατίθενται παραπάνω, είναι βασισμένες στη διεθνή βιβλιογραφία και έχουν χρησιμοποιηθεί και σε άλλες παρόμοιες έρευνες.

3.4. Πιλοτική Διακίνηση Ερωτηματολογίου

Η πιλοτική διακίνηση του ερωτηματολογίου, έχει σαν σκοπό τη θεωρητική τεκμηρίωση της εγκυρότητας του ερευνητικού εργαλείου (ερωτηματολογίου) καταγράφοντας την άποψη ομάδας ειδικών. Στο δοκιμαστικό αυτό στάδιο καταγράφετε επιπρόσθετα ο βαθμός κατανόησης, «αποδοχής» καθώς και ερμηνείας του ερωτηματολογίου. Συγκεκριμένα, διανεμήθηκε κατά το χρονικό διάστημα του Δεκεμβρίου 2005 μέχρι και τον Ιανουάριο του 2006 σε ένα σύνολο πέντε ειδικών επιστημόνων ώστε να διαπιστωθούν τυχόν λάθη και να γίνουν παρατηρήσεις.

Την παραπάνω ομάδα αποτελούσαν τρεις (3) Βιβλιοθηκονόμοι με πολυετή εμπειρία και ανώτατες σπουδές στο χώρο των Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών και δύο καθηγητές Ελληνικών Πανεπιστημίων, ο ένας με εξειδίκευση στη Διοίκηση Προσωπικού και ή άλλη με εξειδίκευση στις Φιλολογικές σπουδές. Βασιζόμενοι στις παρατηρήσεις τους κάποια στοιχεία αναθεωρήθηκαν πριν τη διανομή της τελικής μορφής του ερωτηματολογίου. Από τη θέση αυτή τους ευχαριστούμε θερμά για την ανταπόκριση και τη συμβολή τους. Ακολουθεί πίνακας με τα στοιχεία των ατόμων που εξέτασαν το ερωτηματολόγιο.

<i>ΟΝΟΜΑ</i>	<i>ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ</i>	<i>ΙΔΡΥΜΑ</i>
Γρ.Παγκάκης	Αν. Καθηγητής Διοίκησης και Ανθρωπίνων Πόρων	Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο
Χρ.Μπάνου	Λέκτορας	Ιόνιο Πανεπιστήμιο
Περρρή, Ασημίνα	Υπεύθυνη Βιβλιοθήκης Πολιτικού Τμήματος Νομικής Σχολής ΕΚΠΑ, Υπ.Διδάκτορας Ιονίου Παν., Καθ.Εφαρμογών ΤΕΙ Αθήνας	ΕΚΠΑ
Κατσιρίκου, Ανθή	Βιβλιοθηκονόμος, Υπ.Διδάκτορας Ιονίου Παν., Καθ.Εφαρμογών ΤΕΙ Αθήνας	Παν.Πειραιά
Κακάλη, Κ.	Βιβλιοθηκονόμος, Διευθύντρια Παντείου Παν.	Πάντειο Παν.

Πίν.9: Ονόματα επιστημόνων που εξέτασαν το ερωτηματολόγιο

3.5. Αποτελέσματα έρευνας

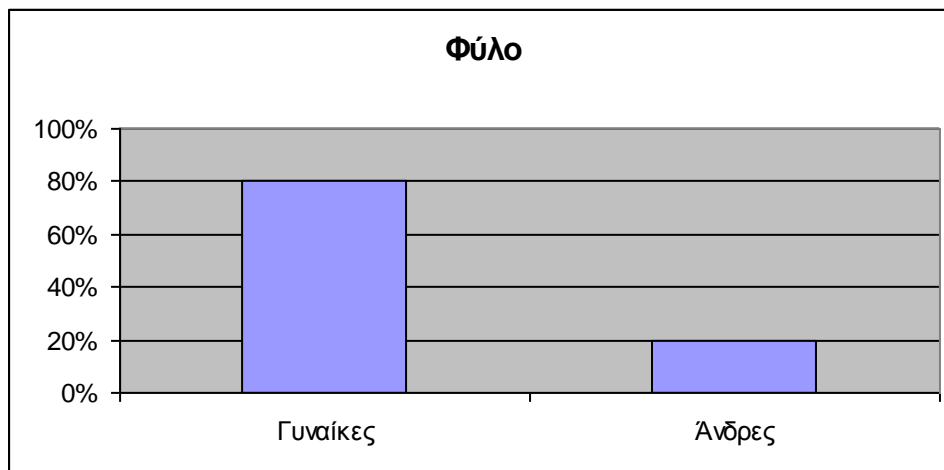
Η παράθεση αποτελεσμάτων ακολουθεί την ίδια ροή με τη σειρά των ερωτήσεων στο ερωτηματολόγιο.

3.5.1.Αποτελέσματα που αφορούν τα στοιχεία του ερωτώμενου

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου αναφέρεται στη ταυτότητα του ερωτώμενου.

➤ Φύλο

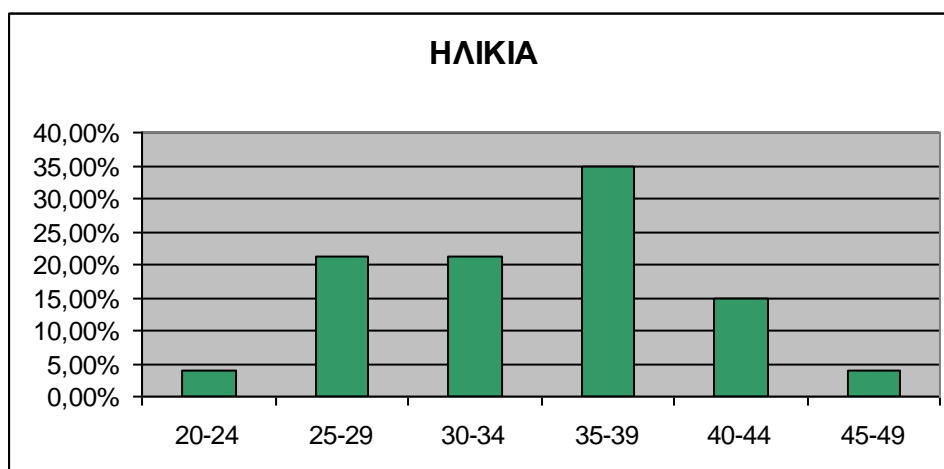
Από τα 80 ερωτηματολόγια που επεστράφησαν τα 64 (ποσοστό 80%) απαντήθηκαν από γυναίκες και τα 16 (ποσοστό 20%) από άνδρες (γράφ.1.)



Γράφ.1 : Φύλο ερωτώμενων

➤ Ηλικία

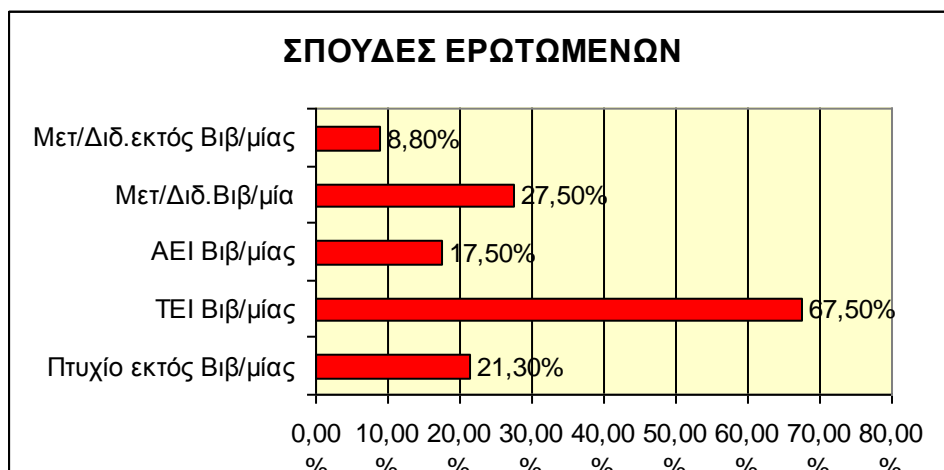
Τα στοιχεία που αφορούν στην ηλικία του δείγματος ήταν ποσοτικά και ομαδοποιήθηκαν για λόγους καλύτερης παρουσίασης. Το μεγαλύτερο ποσοστό (35%) ήταν ηλικίας 35-39 ετών και ακολουθούν με ίσα ποσοστά (21,3%) οι ηλικίες των 25-29 και 30-34. Οι ηλικίες των 40-44 είχαν ποσοστό συμμετοχής 15% και με ίσο πάλι ποσοστό (3,8%) (δηλ.από τρία άτομα) συμμετείχαν οι ηλικίες των 20-24 και 45-49.



Γράφ.2 : Ηλικία ερωτώμενων

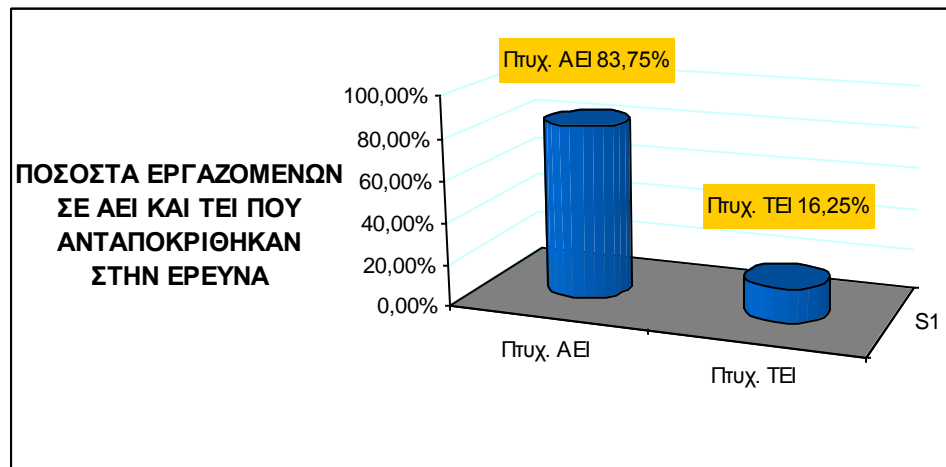
➤ **Σπουδές ερωτώμενων**

Το μεγαλύτερο ποσοστό (67,5%) των συμμετεχόντων στην έρευνα δηλώνουν πτυχιούχοι των ΤΕΙ Βιβλιοθηκονομίας ακολουθούμενοι από αυτούς που έχουν πτυχίο εκτός Βιβλιοθηκονομίας σε ποσοστό 21,3% ενώ μόλις το 17,5% δήλωσε ως βασικό πτυχίο ΑΕΙ Βιβλιοθηκονομίας. Όσον αφορά τις μεταπτυχιακές σπουδές το μεγαλύτερο ποσοστό των παραπάνω ερωτώμενων (22 άτομα δηλ. ποσοστό 27,5%) δήλωσε πως κατέχει μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο στη Βιβλιοθηκονομία ενώ ένα ποσοστό 8,8% (7 άτομα) δήλωσαν πως διαθέτουν ανάλογο τίτλο εκτός Βιβλιοθηκονομίας (γράφ.3.)



Γράφ.3: Σπουδές ερωτώμενων

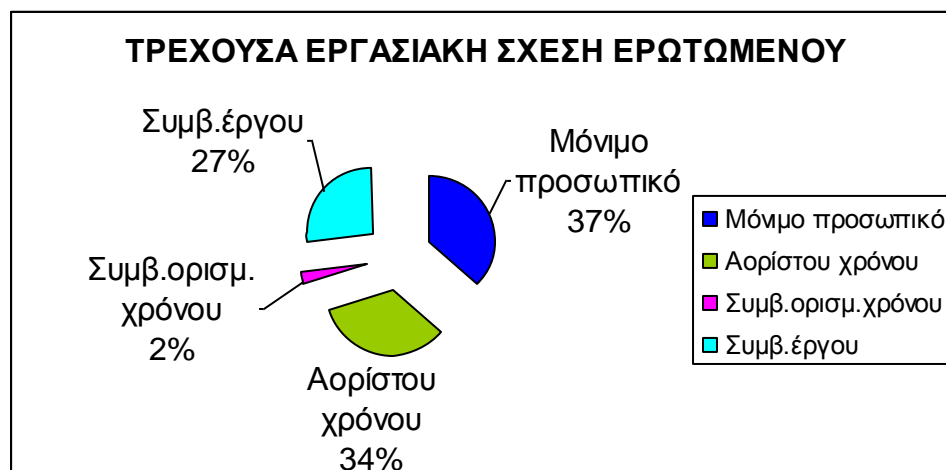
Αναλύοντας περαιτέρω τα παραπάνω σύνολα παρατηρούμε ότι από τα παραπάνω άτομα εργαζόμενοι σε ΑΕΙ ήταν 67 συμμετέχοντες (ποσοστό 83,75 %) και εργαζόμενοι σε ΤΕΙ ήταν 13 συμμετέχοντες (ποσοστό 16,25%).



Γράφ.4 : Ποσοστά εργαζομένων σε ΑΕΙ και ΤΕΙ που συμμετείχαν στην έρευνα

➤ Τρέχουσα εργασιακή σχέση

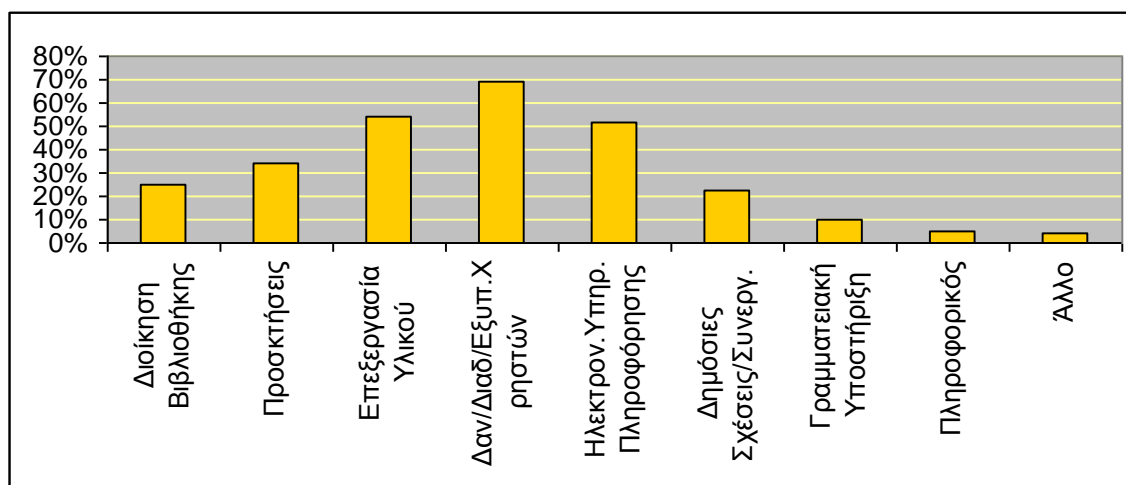
Από τους 80 συμμετέχοντες στην έρευνα, μόνιμο προσωπικό δήλωσε η πλειοψηφία (29 άτομα) ποσοστό 36,3%, ενώ αορίστου χρόνου δήλωσε το 33,8% (27 άτομα). Οι συμβασιούχοι έργου αποτελούσαν το 27,5 των ερωτηθέντων ενώ η μειοψηφία (2 άτομα) δήλωσαν συμβασιούχοι ορισμένου χρόνου.



Γράφ.5: Τρέχουσα εργασιακή σχέση ερωτώμενων

➤ Καθήκοντα ερωτώμενων

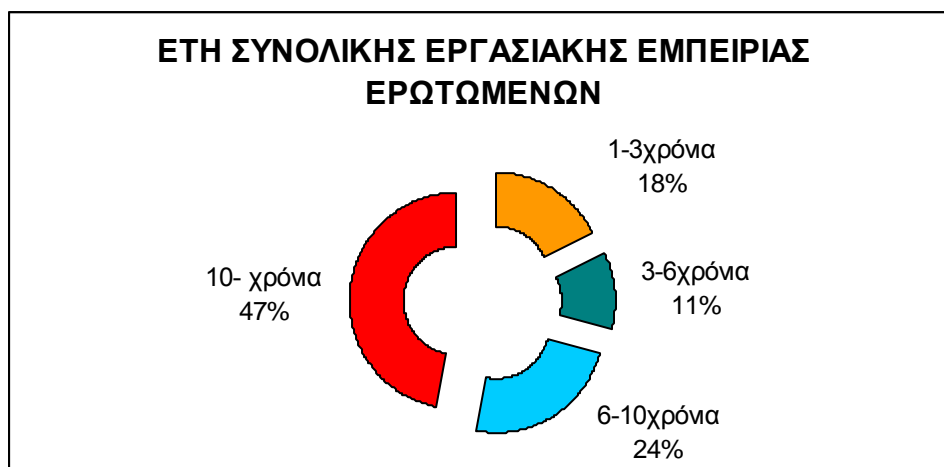
Στην ερώτηση που αφορούσε την καταγραφή των καθηκόντων του εργαζόμενου και στην οποία είχαν δυνατότητα οι ερωτώμενοι να σημειώσουν πέραν της μιας επιλογής το μεγαλύτερο ποσοστό (68,8%) συγκέντρωσε ο δανεισμός/διαδανεισμός και εξυπηρέτηση των χρηστών ακολουθούμενος σε ποσοστό 54% από την επεξεργασία υλικού. Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες πληροφόρησης απασχολούν τους βιβλιοθηκονόμους σύμφωνα με τις απαντήσεις τους, σε ποσοστό 51,3%, ενώ 34 άτομα (ποσοστό 34%) δήλωσαν πως ασχολούνται με τις προσκτήσεις. Η διοίκηση της Βιβλιοθήκης απασχολεί το 25% των ερωτώμενων, οι δημόσιες σχέσεις το 22,5% ενώ με τη διοικητική υποστήριξη ασχολούνται 8 άτομα (ποσοστό 10%). Από τους συμμετέχοντες, 4 άτομα (ποσοστό 5%) δήλωσαν πως απασχολούνται στη Βιβλιοθήκη του ιδρύματός τους ως Πληροφορικοί ενώ την επιλογή “Άλλο” την επέλεξαν 3 άτομα (ποσοστό 3,8%) και στην οποία δύο απάντησαν “System Librarian” και ένας «Διαχείριση ΕΠΕΑΕΚ».



Γράφ.6: Καθήκοντα ερωτώμενων

➤ Έτη συνολικής εργασιακής εμπειρίας

Οι ερωτηθέντες κατά την έρευνα είχαν σε ποσοστό 46,3% πάνω από 10 έτη συνολικής εργασιακής εμπειρίας, ενώ το 23,8% είχε 6-10 έτη. Το 17,5% δήλωσε πως διαθέτει 1-3 χρόνια συνολικής εργασιακής εμπειρίας και τέλος το 11,3% δήλωσε 3-6 χρόνια.



Γράφ.7: Έτη συνολική εργασιακής εμπειρίας ερωτώμενων

➤ **Είδος Βιβλιοθήκης που εργάζονται οι ερωτώμενοι**

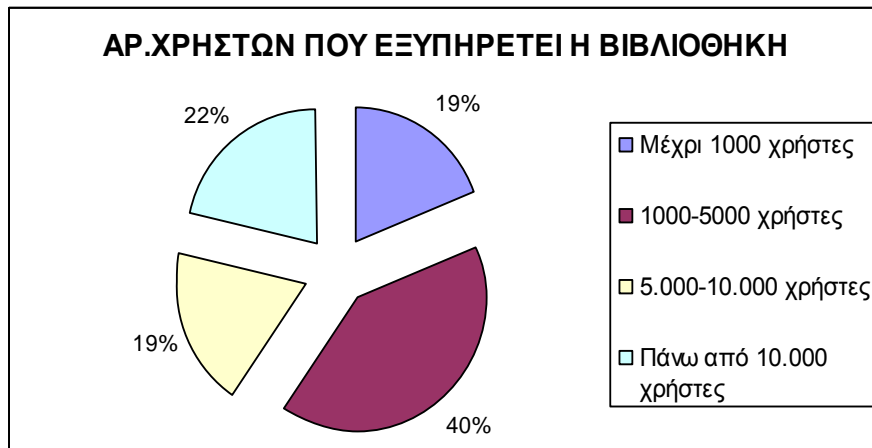
Όπως φαίνεται και στο γράφ.8 το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων (61,3%) απασχολείται σε Κεντρική Βιβλιοθήκη και το 31,3% σε Τμηματική Βιβλιοθήκη.



Γράφ.8: Είδος Βιβλιοθήκης που εργάζονται οι ερωτώμενοι

➤ **Αριθμός χρηστών που εξυπηρετούν οι ερωτώμενοι**

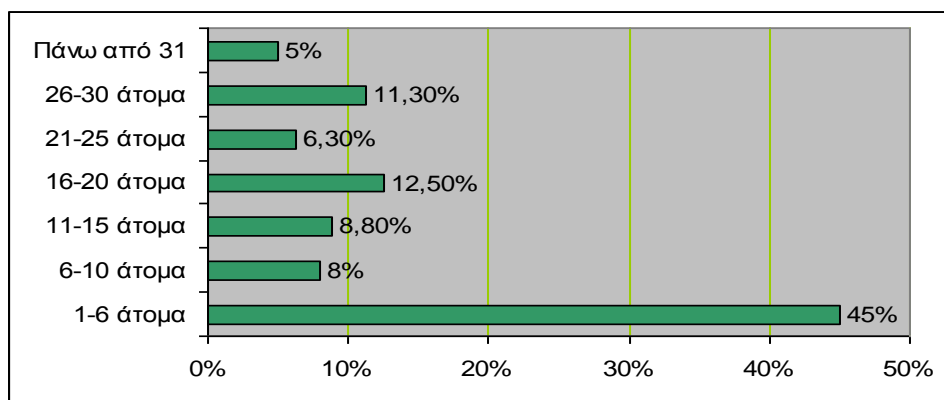
Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων (40%) δήλωσε πως η Βιβλιοθήκη στην οποία εργάζεται εξυπηρετεί 1000-5000 χρήστες, ενώ ποσοστό 18,80% δήλωσε πως εξυπηρετεί μέχρι 1000 χρήστες. Το ίδιο ποσοστό δήλωσε πως η Βιβλιοθήκη του εξυπηρετεί 5000-10000 χρήστες ενώ μόνο 21,3% των ερωτώμενων εξυπηρετούν οι Βιβλιοθήκες τους πάνω από 10.000 χρήστες.



Γράφ.9:Αρ.χρηστών που εξυπηρετεί η Βιβλιοθήκη

➤ **Αριθμός προσωπικού στις Βιβλιοθήκες των ερωτώμενων**

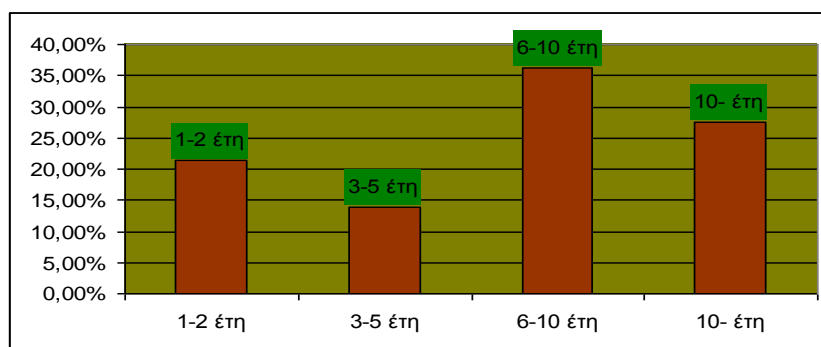
Οι ερωτηθέντες στο μεγαλύτερο ποσοστό τους (45%) απάντησαν πως οι Βιβλιοθήκες στις οποίες εργάζονται απασχολούν 1-6 άτομα, το 12,5% απάντησε πως απασχολούν 16-20 άτομα, ενώ το 11,3% εργάζεται σε Βιβλιοθήκη με 26-30 άτομα. Χαμηλότερα ήταν τα ποσοστά των απαντήσεων που αφορούσαν Βιβλιοθήκες με 6-10 άτομα (ποσοστό 8% απάντησε πως απασχολεί τόσους η Βιβλιοθήκη του), με 21-25 άτομα (ποσοστό 6,3%), ενώ μόλις το 5% απάντησε πως εργάζεται σε Βιβλιοθήκη που απασχολεί πάνω από 31 άτομα.



Γράφ.10: Αριθμός προσωπικού στις Βιβλιοθήκες των ερωτώμενων

➤ Έτη εργασίας στο συγκεκριμένο ίδρυμα

Από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, το μεγαλύτερο ποσοστό (36,3%) εργάζονταν στη συγκεκριμένη Βιβλιοθήκη 6-10 έτη, ενώ ένα εξίσου υψηλό ποσοστό (27,5%) δήλωσε πως εργάζονταν στη συγκεκριμένη Βιβλιοθήκη πάνω από 10 έτη. Χαμηλότερα ήταν τα ποσοστά που αφορούσαν τις επιλογές που είχαν οι ερωτώμενοι ως προς τα 1-2 έτη (21,3%) και ως προς τα 3-5 έτη (13,8%).



Γράφ.11: Έτη εργασίας των ερωτώμενων στο συγκεκριμένο ίδρυμα

Σκιαγραφώντας το προφίλ των ερωτώμενων σύμφωνα με τα μεγαλύτερα ποσοστά απαντήσεων των ερωτώμενων καταλήγουμε στα κάτωθι:

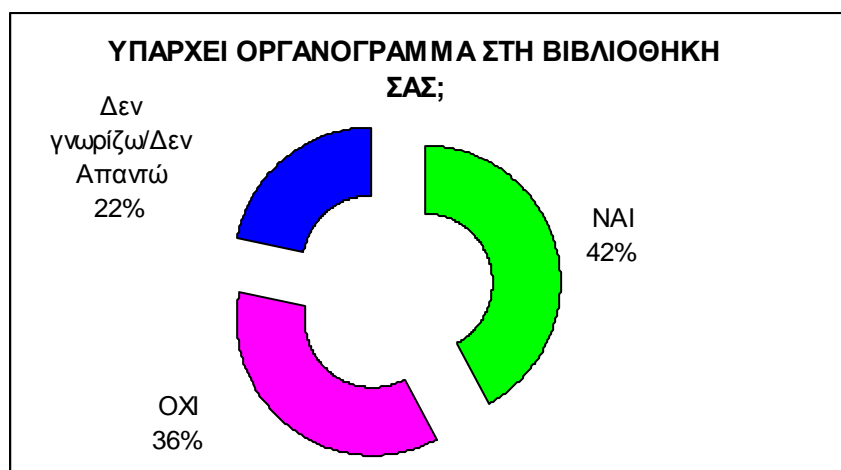
Την πλειοψηφία αποτελούσαν γυναίκες (64/80), 35-39 ετών (28/80), απόφοιτοι ΤΕΙ Βιβλιοθηκονομίας (54/80) και με μεταπτυχιακό τίτλο στην Επιστήμη της Βιβλιοθηκονομίας (22/80). Αποτελούν μόνιμο προσωπικό (29/80), σε Κεντρικές Βιβλιοθήκες (49/80) Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (67/80), ασχολούνται κυρίως με το δανεισμό/διαδανεισμό και την εξυπηρέτηση χρηστών (55/80) και εργάζονται στην ίδια Βιβλιοθήκη για 6-10 έτη (29/80). Οι Βιβλιοθήκες στις οποίες εργάζονται (32/80) εξυπηρετούν 1000-5000 χρήστες και διαθέτουν 1-6 άτομα προσωπικό (36/80).

3.5.2.Αποτελέσματα καταγραφής ύπαρξης ομάδων στις Ελληνικές Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες

Οι ερωτήσεις της ενότητας αυτής σκοπό έχουν να καταγράψουν την ύπαρξη ή όχι ομάδων εργαζομένων στις ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες. Η ενότητα περιελάμβανε πέντε ερωτήσεις εκ των οποίων οι δύο ανοικτού τύπου. Τα αποτελέσματα είχαν ως εξής:

➤ Ύπαρξη οργανογράμματος

Οι ερωτώμενοι στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες σε ποσοστό 41,3% (33/80) απάντησαν πως υπάρχει οργανόγραμμα στις Βιβλιοθήκες τους, ένα 35% (28/80) απάντησε πως δεν υπάρχει ενώ στην επιλογή Δεν γνωρίζω/Δεν απαντώ απάντησε ποσοστό 21,3% (17/80).



Γράφ.12: Ύπαρξη οργανογράμματος στη Βιβλιοθήκη του ερωτώμενου

➤ Ύπαρξη ομάδων στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες των ερωτώμενων

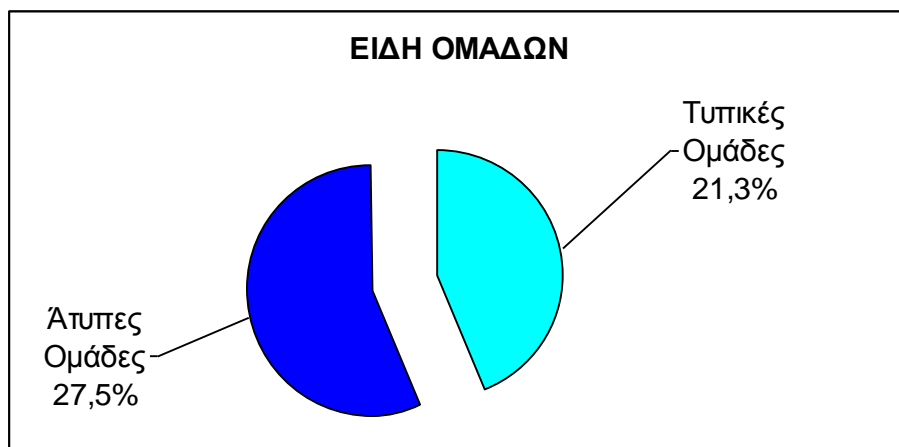
Στην ερώτηση που αφορούσε την ύπαρξη ή όχι ομάδων στις Ελληνικές Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες τα αποτελέσματα είναι εντυπωσιακά αν κρίνουμε από το ότι το 50% απάντησε αρνητικά (40/80) ενώ θετική απάντηση έδωσε πάλι ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό και συγκεκριμένα το 46,3% των ερωτώμενων (37/80)



Γράφ.13:Υπαρξη ομάδων στις Βιβλιοθήκες των ερωτώμενων

➤ **Είδη Ομάδων**

Στην ερώτηση που αφορούσε τα είδη των ομάδων και στην οποία μπορούσε να απαντήσει μόνο το 46,3% των ερωτώμενων το οποίο και απάντησε θετικά στην προηγούμενη ερώτηση για την ύπαρξη των ομάδων στους χώρους εργασίας τους, το 27,5% (22/37) από αυτούς ισχυρίζεται πως υπάρχουν άτυπες ομάδες στη Βιβλιοθήκη τους ενώ το 21,3% (17/37) σημειώνει πως υπάρχουν τυπικές ομάδες.



Γράφ.14:Είδη Ομάδων στις Βιβλιοθήκες των ερωτώμενων

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των 17 ερωτώμενων που δηλώνουν την ύπαρξη των τυπικών ομάδων στις ελληνικές ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες διαμορφώνεται ο παρακάτω πίνακας με

τις κωδικοποιημένες απαντήσεις τους και το σύνολο των απαντήσεων που δόθηκαν στην κάθε μία.

Είδη τυπικών ομάδων	Απαντήσεις
1.Αναγνωστηρίου	1
2. Αναδρομικής καταλογογράφησης	2
3.Βιβ/κής εκπαίδευσης	1
4.Γραμματείας	1
5.Δανεισμού & εξυπηρέτησης χρηστών	6
6.Έκδ.Ενημερωτικού Δελτίου	2
7.Εκπαίδευσης χρηστών	2
8.Επεξεργασίας υλικού	4
9.Επιτροπή Βιβλιοθήκης	2
10.Επιτροπές διαγωνισμών	1
11.Επιτροπές ΕΠΕΑΕΚ	4
12.Επιτροπή Αρχείου Παν.	1
13.Ηλεκτρονικών υπηρεσιών πληροφόρησης	1
14.(Υπηρεσίες/Ομάδες)Ιστοσελίδων	2
15.(Επιτροπές/Τμήματα) Καταλογογράφησης	2
16.Μηχανοργάνωσης	1
17.Οικονομικών	1
18.Διεξαγωγής εκδηλώσεων	1
19.Παγίων αναγκών	1
20.Παραλαβής	1
21.Προσκτήσεων	5
22.Περιοδικών & Βάσεων Δεδομένων	4
23.Πληροφοριακού τμήματος	1
24.Συγκλητική επιτροπή	1
25.Τεχνικής υποστήριξης	3
26.Ψηφιοποίηση συλλογών	1

Πίν.10:Είδη τυπικών ομάδων σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτώμενων

Οι απαντήσεις των 22 ερωτώμενων που υποστηρίζουν πως υπάρχουν άτυπες ομάδες στις Βιβλιοθήκες τους παρατίθενται κωδικοποιημένες στον κάτωθι πίνακα με το σύνολο των απαντήσεων ανά κατηγορία ομάδας.

Είδη άτυπων ομάδων	Απαντήσεις
1.Αναβάθμισης υπηρεσιών	1
2.Αναβάθμισης καταλόγου	2
3.Ανάπτυξης ιστοσελίδας	2
4.Αξιολόγησης προτάσεων	1
5.Αξιολόγησης προσκλήσεων	1
6.Συνεργασιών μεταξύ Βιβλιοθηκονόμων Τμηματικών Βιβ/κών	1
7.Γραμματειακής υποστήριξης	1
8.Δανεισμού/διαδανεισμού	5
9.Δημοσίων Σχέσεων	1
10.Εκπαίδευσης	1
11.Ελέγχου εγγραφών	1
12.Εξυπηρέτησης κοινού	4
13.Επεξεργασία Βιβλιοθηκονομικού υλικού	4
14.Ηλεκτρονική πληροφόρηση χρηστών	1
15.Ομάδες καθιερώσεων	1
16.Ομάδες καταλογογράφησης	9
17.Μηχανογράφησης	2
18.Οικονομικής διαχείρισης	1
19.Ομάδες έργων ΕΠΕΑΕΚ	1
20.Παραγγελιών & προσκλήσεων	3
21.Περιοδικών	3
22.Πληροφοριακής εκπαίδευσης	4
23.Τεχνικής υποστήριξης	2
24.Υποστήριξη λειτουργίας αυτοματοποιημένου συστήματος	1
25.Ψηφιοποίησης	1

Πίν.11:Είδη άτυπων ομάδων σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτώμενων

➤ Σκοπός για τον οποίο δημιουργήθηκαν οι ομάδες

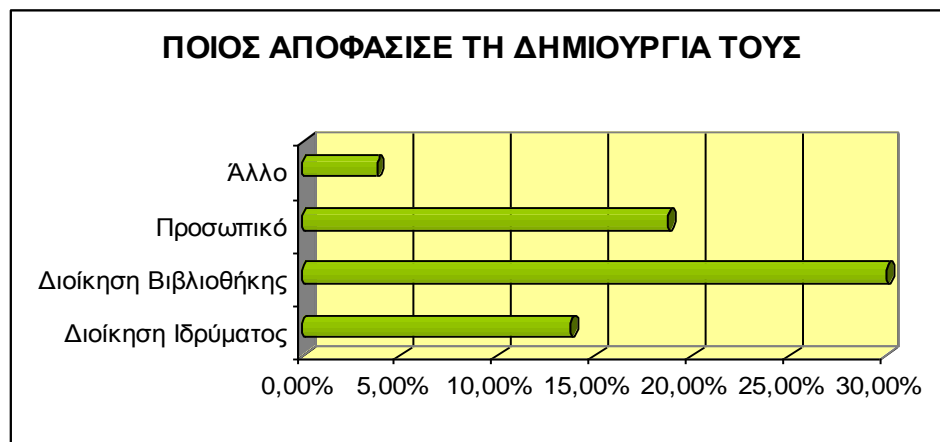
Στην ερώτηση που καλούσε τους ερωτηθέντες να απαντήσουν για ποιο σκοπό δημιουργήθηκαν οι ομάδες απάντησαν 33 ερωτώμενοι από τους 37 που απάντησαν θετικά στην ύπαρξη ομάδων. Έτσι, διαμορφώνεται ο παρακάτω πίνακας με κωδικοποιημένες τις απαντήσεις των ερωτώμενων καθώς και το σύνολο των ατόμων που απάντησαν με αυτές.

Σκοποί για τους οποίους δημιουργήθηκαν οι ομάδες	Απαντήσεις
1.Άμεση επίλυση προβλημάτων	2
2.Αναβάθμιση υπηρεσιών	4
3.Ανάγκες επιμέρους εργασιών	4
4.Ανάπτυξη συνεργατικού κλίματος	9
5.Αντιμετώπιση τρεχόντων & μελλοντικών προβλημ.	3
6.Απόδοση ευθυνών	1
7.Αποτελεσματικότητα & αποδοτικότητα	5
8.Για σχεδιασμό και υλοποίηση ενός έργου	3
9.Λόγω οργανισμού & κανονισμού	1
10.Για την υλοποίηση του ΕΠΕΑΕΚ	1
11.Διάχυση της πληροφόρησης και παρακολούθηση των εξελίξεων	3
12.Εξειδίκευση	2
13.Καλύτερη εξυπηρέτηση χρηστών	5
14.Καλύτερη κατανομή αρμοδιοτήτων	3
15.Καλύτερη λειτουργία βιβ/κης	9
16.Κάλυψη κενού Διοικητικής δομής & οργάνωσης	1
17.Κοινή πολιτική σε βιβ/κά θέματα	5
18.Ποιοτικό έλεγχο καταλογογράφησης & εφαρμογή προτύπων	1

Πίν.12:Σκοποί για τους οποίους δημιουργήθηκαν οι ομάδες σύμφωνα με τους ερωτώμενους

➤ Ποιος αποφάσισε τη δημιουργία των ομάδων

Στην ερώτηση σχετικά με το ποιος αποφάσισε τη δημιουργία των ομάδων στον εργασιακό χώρο των ερωτηθέντων, 24 ερωτώμενοι απάντησαν η Διοίκηση της Βιβλιοθήκης, 15 το Προσωπικό, 11 η Διοίκηση του ιδρύματος και 3 επέλεξαν την επιλογή «Άλλο».



Γράφ.15:Ποιος αποφάσισε τη δημιουργία ομάδων

Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα των απαντήσεων της ενότητας αυτής καταλήγουμε στο ότι οι Ελληνικές Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες διαθέτουν οργανόγραμμα σε ποσοστό 41,3% (33/80) , ενώ δεν διαθέτουν ομάδες εργαζομένων (ποσοστό 50%).

Από το 46,3% (37/80) των ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών που διαθέτει ομάδες εργαζομένων την πλειοψηφία (22/37) αποτελούν οι άτυπες ομάδες. Από αυτές τα μεγαλύτερα ποσοστά απαντήσεων συγκεντρώνουν οι ομάδες καταλογογράφησης (9 απαντήσεις), οι ομάδες Δανεισμού/Διαδανεισμού (5 απαντήσεις) και οι ομάδες Εξυπηρέτησης χρηστών (4 απαντήσεις). Τη δημιουργία των ομάδων την αποφάσισε η Διοίκηση της Βιβλιοθήκης (24/37) και οι σκοποί για τους οποίους δημιουργήθηκαν ήταν κυρίως για την «Ανάπτυξη συνεργατικού κλίματος» (9 απαντήσεις), για την «Καλύτερη λειτουργία της Βιβλιοθήκης» (9 απαντήσεις) για την «Καλύτερη εξυπηρέτηση των χρηστών» (5 απαντήσεις) για την «Καλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα» (5 απαντήσεις) αλλά και για την «Ανάπτυξη κοινής πολιτικής» (5 απαντήσεις).

3.5.3 Αποτελέσματα χαρακτηριστικών οργάνωσης Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών

Η τρίτη και τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου της έρευνάς μας ασχολείται με την καταγραφή των χαρακτηριστικών της οργάνωσης που βασίζεται στις ομάδες μετά τις απαντήσεις των ερωτώμενων για την ύπαρξή τους στις Βιβλιοθήκες που εργάζονται (ερ.17-25), αλλά και με την καταγραφή των απόψεων του προσωπικού που ανταποκρίθηκε στην έρευνα, είτε απάντησε θετικά στην ύπαρξη των ομάδων είτε όχι (26-31). Έτσι, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να απαντήσουν σε εννέα ερωτήσεις που θα καταγράψουν τα χαρακτηριστικά των ομάδων. Στην ερώτηση αυτή μπορούσαν να απαντήσουν τα 37 άτομα (ποσοστό 46,3%) που απάντησαν Ναι στην ύπαρξη ομάδων στον εργασιακό τους χώρο. Τα χαρακτηριστικά που διερευνώνται μέσω αυτών των ερωτήσεων αφορούν το αν είχε προετοιμάσει η διοίκηση της Βιβλιοθήκης ικανοποιητικά από πριν την οργάνωση σε ομάδες, αν το προσωπικό συμφώνησε σε αυτή την τακτική, αν τα μέλη κατανοούν τους σκοπούς και τους στόχους της ομάδας και αν υπάρχουν σαφείς σκοποί και στόχοι από την ομάδα. Ερευνάται επίσης η αυτονομία των μελών της ομάδας, το αν αξιολογείται η πρόοδος και η απόδοσή της και το αν τα μέλη παρουσιάζουν διάφορες απόψεις κατά τα στάδια λήψης αποφάσεων. Πέραν τούτων εξετάζεται το αν είναι διάχυτη η επικοινωνία και η ενημέρωση μεταξύ των μελών της ομάδας και τέλος το αν καταφέρνουν να μετατρέψουν τις συγκρούσεις σε παραγωγή ιδεών. Τα αποτελέσματα των απαντήσεων που έδωσαν οι ερωτώμενοι παρουσιάζονται ομαδοποιημένα στον πίν.6. Οι ερωτώμενοι καλούνταν να απαντήσουν επιλέγοντας μία εκ των πέντε απαντήσεων της κλίμακας Likert και κυμαίνεται από: 1-Διαφωνώ απόλυτα, έως και 5-Συμφωνώ απόλυτα, ενώ δίνεται η δυνατότητα στους ερωτώμενους να επιλέξουν την απάντηση ΔΓ/ΔΑ-Δε Γνωρίζω, Δεν Απαντώ. Συγκεκριμένα :

- Το 16,3% των ερωτώμενων δήλωσε ουδέτερη στάση στο αν η Διοίκηση της Βιβλιοθήκης είχε προετοιμάσει ικανοποιητικά από πριν την οργάνωση των εργαζομένων σε ομάδες. Το 15% συμφώνησε ενώ μόλις το 1,3% δήλωσε «Διαφωνώ απόλυτα» (βλ. γράφ.16).

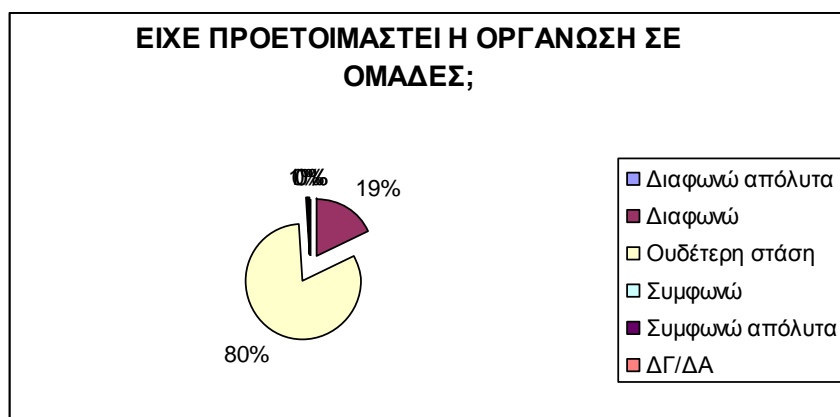
- Στην ερώτηση για το αν η Διοίκηση της Βιβλιοθήκης εισήγαγε την οργάνωση των ομάδων με τη σύμφωνη γνώμη του προσωπικού το 25% του προσωπικού δήλωσε «Συμφωνώ», ενώ το αμέσως μεγαλύτερο ποσοστό των 7,5% δήλωσε «Δε Γνωρίζω/Δεν Απαντώ». Το ποσοστό της απάντησης «Συμφωνώ απόλυτα» ήταν 6,3%, ίδιο με αυτό της «Ουδέτερης στάσης», ενώ οι απαντήσεις στο «Διαφωνώ» ήταν μόλις 1,3% (βλ.γράφ.17).
- Στην ερώτηση για το αν η ομάδα του ερωτώμενου έχει σαφείς σκοπούς και στόχους, το μεγαλύτερο ποσοστό (21,3%) δόθηκε στην απάντηση «Συμφωνώ» ενώ η απάντηση «Συμφωνώ απόλυτα» έφτασε το ποσοστό των 18,8%. Οι απαντήσεις που αφορούσαν την «Ουδέτερη στάση» και το «Διαφωνώ» είχαν το ίδιο ποσοστό απάντησης (2,5%), ενώ το ΔΓ/ΔΑ έλαβε 1,3%. Στην ερώτηση αυτή κανείς από τους ερωτώμενους δεν απάντησε «Διαφωνώ απόλυτα» (βλ.γράφ.18).
- Η επόμενη ερώτηση αφορούσε το αν τα μέλη της ομάδας του ερωτώμενου κατανοούν τους σκοπούς και τους στόχους της. Το 23,8% των ερωτηθέντων απάντησαν «Συμφωνώ» ενώ το 15% «Συμφωνώ απόλυτα». «Διαφωνώ» απάντησε το 5% ενώ το «Ουδέτερη στάση» επέλεξε το 1,3% των ερωτηθέντων (βλ.γράφ.19).
- Στην ερώτηση για το αν η ομάδα έχει αυτονομία στην εργασία της το 20% των ερωτώμενων απάντησε «Συμφωνώ», ενώ το 10% «Διαφωνώ». «Συμφωνώ απόλυτα» απάντησε το 7,5%, «Διαφωνώ απόλυτα» το 2,5% και ΔΓ/ΔΑ απάντησε το 1,3% (βλ.γράφ.20).
- Η αξιολόγηση της προόδου και της απόδοσης της ομάδας αφορούσε την επόμενη ερώτηση της έρευνας. Σε αυτήν, το 22,5% απάντησε «Συμφωνώ», ενώ «Ουδέτερη στάση» δήλωσε το 8,8%. «Συμφωνώ απόλυτα» δήλωσε μόλις το 3,8%, «Διαφωνώ απόλυτα» το 1,3% και ΔΓ/ΔΑ το 5% (βλ.γράφ.21).
- Η επόμενη ερώτηση εξέταζε το αν τα μέλη παρουσιάζουν διάφορες απόψεις κατά τα στάδια λήψης των αποφάσεων. Εδώ, το 28,8% απάντησε «Συμφωνώ» και το 11,3% «Συμφωνώ απόλυτα». «Ουδέτερη στάση» δήλωσε το 1,3% και «Διαφωνώ» το 5% (βλ.γράφ.22).
- Στην ερώτηση για το αν η επικοινωνία και η ενημέρωση είναι διάχυτη μεταξύ των μελών της ομάδας το 27,5% των ερωτηθέντων απάντησε «Συμφωνώ», το 12,5% «Συμφωνώ απόλυτα» ενώ «Ουδέτερη στάση» επέλεξε το 3,8% των ερωτώμενων. Το

«Διαφωνώ» και το «Διαφωνώ απόλυτα» επέλεξαν το 1,3% των ερωτηθέντων (βλ. γράφ.23).

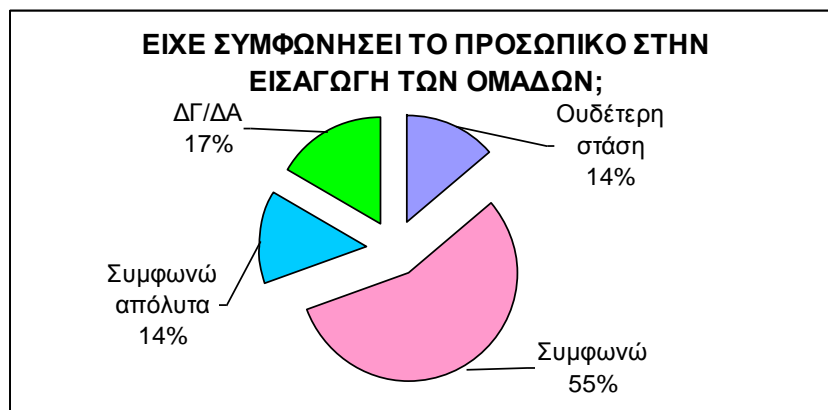
- Η τελευταία ερώτηση που διερευνούσε τα χαρακτηριστικά των ομάδων που υπάρχουν στις ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες ζητούσε από τους ερωτώμενους να απαντήσουν στο αν οι ομάδες μετατρέπουν τις συγκρούσεις σε παραγωγή ιδεών. Έτσι, σύμφωνα με τις απαντήσεις στην ερώτηση αυτή το 25% των ερωτηθέντων δηλώνει «Ουδέτερη στάση», ενώ το 12,5% επέλεξε το «Διαφωνώ». «Συμφωνώ» δήλωσε το 5% των ερωτηθέντων, ενώ ποσοστό από 1,3% δήλωσε «Διαφωνώ απόλυτα» και «Συμφωνώ απόλυτα» (βλ. γράφ.24).

Ερευνητική Ερώτηση	Βαθμός Συμφωνίας Ερωτώμενων					
	1 Διαφωνώ απόλυτα	2 Διαφωνώ	3 Ουδέτερη στάση	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ απόλυτα	6 ΔΓ / ΔΑ
17. Η Διοίκηση της Βιβλιοθήκης στην οποία εργάζομαι είχε λάβει ικανοποιητική προετοιμασία για την εισαγωγή των ομάδων κατά την οργάνωση του προσωπικού.	(1,3%) 2,7% *	(3,8%) 8,1% *	(16,3) 35,1% *	(15%) 32,4% *	(6,3%) 13,5% *	(2,5%) 5,4% *
18. Η Διοίκηση της Βιβλιοθήκης εισήγαγε την οργάνωση προσωπικού βασισμένη σε ομάδες με τη σύμφωνη γνώμη του προσωπικού.	-	(1,3%) 2,7% *	(6,3%) 13,5% *	(25%) 54,05% *	(6,3%) 13,5% *	(7,5%) 16,2% *
19. Η ομάδα μου έχει σαφείς σκοπούς και στόχους.	-	(2,5%) 5,4% *	(2,5%) 5,4% *	(21,3%) 45,94% *	(18,8%) 40,5% *	(1,3%) 2,7% *
20. Τα μέλη της ομάδας κατανοούν τους σκοπούς και τους στόχους της.	-	(5%) 10,8% *	(1,3%) 2,7% *	(23,8%) 51,35% *	(15%) 32,43% *	-
21. Η ομάδα μου έχει αυτονομία στην εργασία της (αυτοδιοικούμενη ομάδα).	(2,5%) 5,4% *	(10%) 21,3% *	(5%) 10,8% *	(20%) 43,24% *	(7,5%) 16,2% *	(1,3%) 2,7% *
22. Η ομάδα μου αξιολογεί την πρόοδο και την απόδοσή της.	(1,3%) 2,7% *	(3,8%) 8,1% *	(8,8%) 18,9% *	(22,5%) 48,6% *	(3,8%) 8,1% *	(5%) 10,8% *
23. Τα μέλη της ομάδας παρουσιάζουν διάφορες απόψεις κατά τα στάδια λήψης των αποφάσεων.	-	(5%) 10,8% *	(1,3%) 2,7% *	(28,8%) 62,16% *	(11,3%) 24,3% *	-
24. Η επικοινωνία και η ενημέρωση είναι διάχυτη μεταξύ των μελών της ομάδας.	(1,3%) 2,7% *	(1,3%) 2,7% *	(3,8%) 8,1% *	(27,5%) 59,4% *	(12,5%) 27,02% *	-
25. Η ομάδα μου πετυχαίνει να μετατρέψει τις συγκρούσεις σε παραγωγή ιδεών.	(1,3%) 2,7% *	(12,5%) 27,02% *	(25%) 54,05% *	(5%) 10,8% *	(1,3%) 2,7% *	-

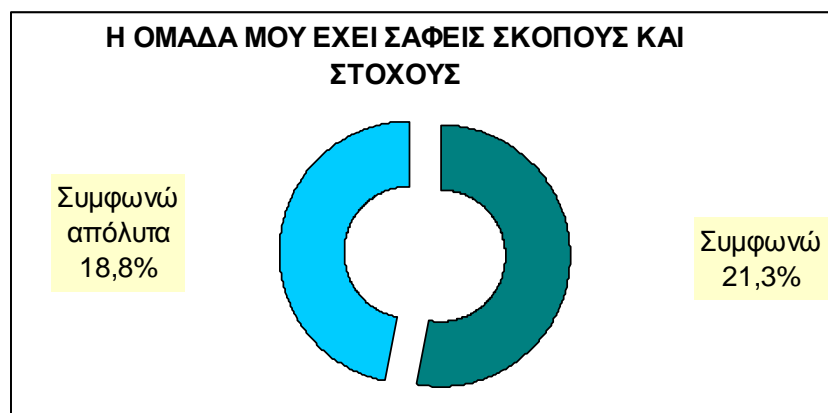
Πίν.13:Συγκεντρωτικά αποτελέσματα για τα χαρακτηριστικά των ομάδων
***Ποσοστό % επί του συνόλου των ερωτώμενων (80 άτομα)**



Γράφ.16:Είχε προετοιμαστεί η οργάνωση σε ομάδες;



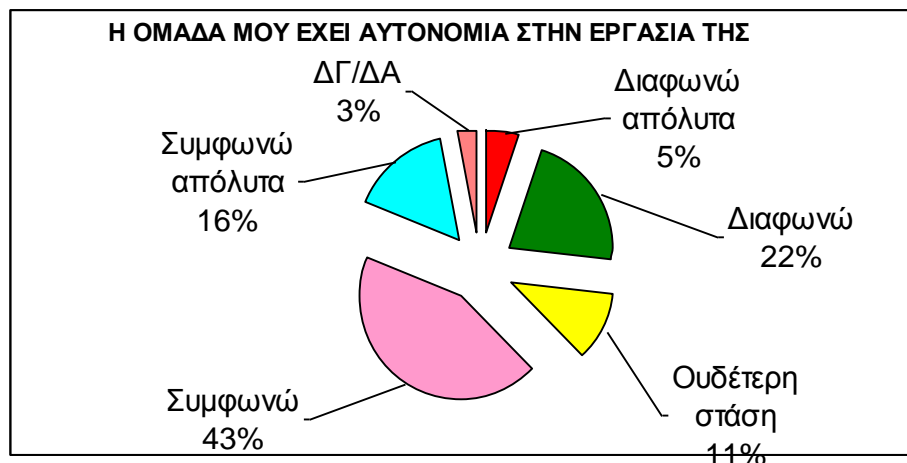
Γράφ.17: Είχε συμφωνήσει το προσωπικό στην εισαγωγή των ομάδων;



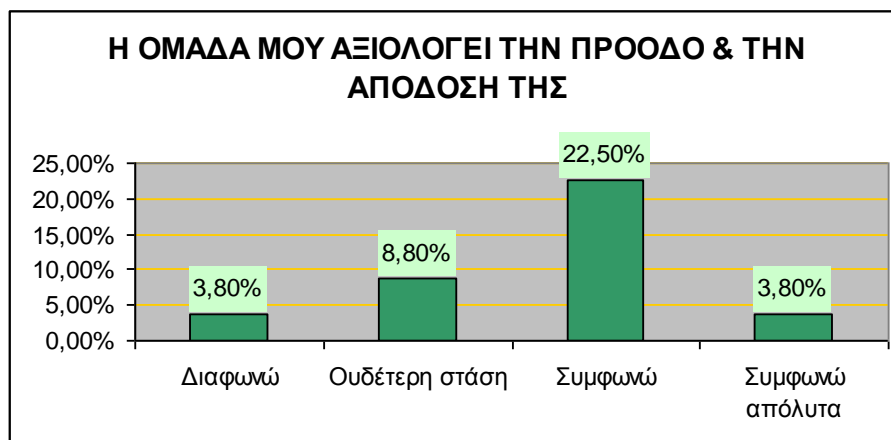
Γράφ.18:Η ομάδα μου έχει σαφείς σκοπούς και στόχους



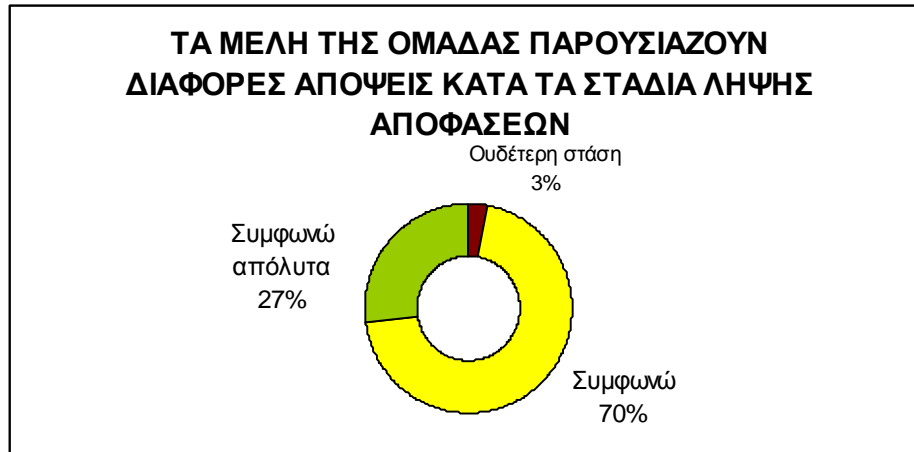
Γράφ.19: Τα μέλη της ομάδας κατανοούν τους σκοπούς και τους στόχους



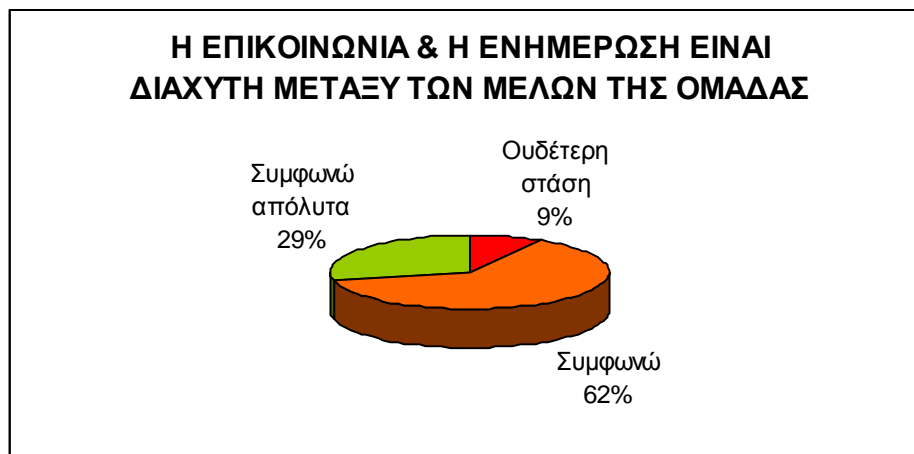
Γράφ.20: Η ομάδα μου έχει αυτονομία στην εργασία της



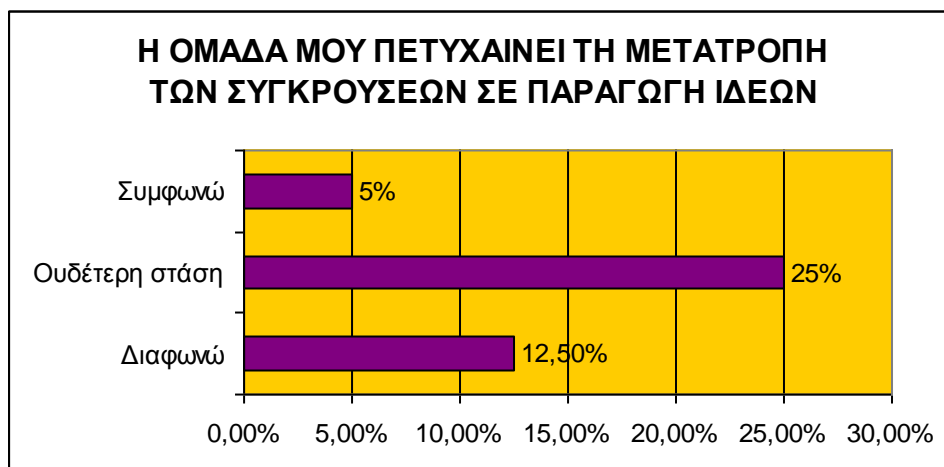
Γράφ.21: Η ομάδα μου αξιολογεί την πρόοδο και την απόδοσή της



Γράφ.22: Τα μέλη της ομάδας παρουσιάζουν διάφορες απόψεις κατά τα στάδια λήψης αποφάσεων



Γράφ.23: Η επικοινωνία και η ενημέρωση είναι διάχυτη μεταξύ των μελών της ομάδας



Γράφ.24: Η ομάδα μου πετυχαίνει τη μετατροπή των συγκρούσεων σε παραγωγή ιδεών

3.5.4 Αποτελέσματα αναφορικά με τις απόψεις του προσωπικού για τις ομάδες

Το τελευταίο μέρος της Ενότητας Γ' περιλάμβανε έξι ερωτήσεις και αφορούσε την *καταγραφή των απόψεων του προσωπικού σχετικά με τις ομάδες στο χώρο εργασίας*. Οι παράγοντες που διερευνώνται μέσω αυτών των ερωτήσεων αφορούν την προτίμηση των εργαζομένων στη διοικητική οργάνωση που βασίζεται σε ομάδες, το αν πρέπει να διδάσκεται ο εργαζόμενος την έννοια και τη δυναμική της ομάδας, και αν η τελευταία συμβάλλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας. Τέλος, διερευνάται το αν το άτομο παίρνει πρωτοβουλίες μέσα στην ομάδα, αν η ανώτατη ηγεσία ευθύνεται για την επικράτηση των ομάδων στον εργασιακό χώρο και ακόμα αν μέσω της ενδυνάμωσης επιτυγχάνεται η συνεργασία και η ομαδικότητα μεταξύ των συναδέλφων.

Τα αποτελέσματα είχαν ως εξής:

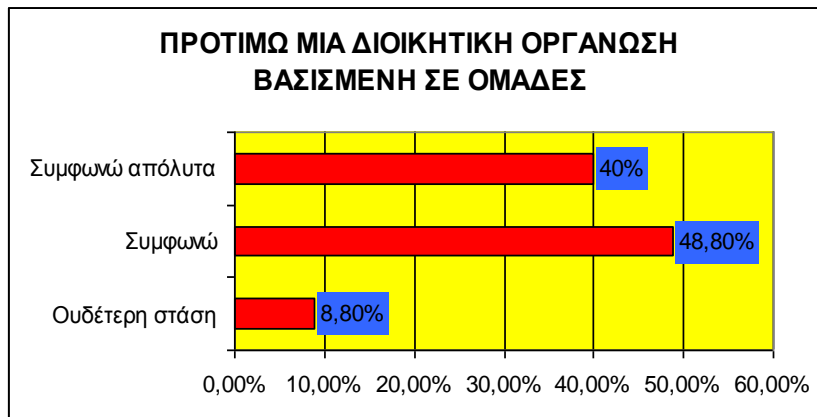
- Στην ερώτηση για το αν οι εργαζόμενοι στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες προτιμούν μια διοικητική οργάνωση βασισμένη στις ομάδες, το 48,8% των ερωτώμενων δηλώνει «Συμφωνώ», το 40% δηλώνει «Συμφωνώ απόλυτα» και το 8,8% επιλέγει το «Ουδέτερη στάση». Στην ερώτηση αυτή κανένας από τους ερωτώμενους δεν επέλεξε το «Διαφωνώ» και το «Διαφωνώ απόλυτα» (βλ.γράφ.25).
- Την έννοια και τη δυναμική της ομάδας πρέπει να τη διδάσκεται ο εργαζόμενος πριν μπει στην αγορά εργασίας πρεσβεύει το 55,5% (44 άτομα) των ερωτώμενων, το 33,8% συμφωνεί απόλυτα με αυτή την άποψη και το 8,8% διατηρεί ουδέτερη στάση. Όπως και στην προηγούμενη ερώτηση, δεν υπήρξαν οι επιλογές «Διαφωνώ» και «Διαφωνώ απόλυτα» (βλ.γράφ.26).
- Στο ότι η ομαδική εργασία συμβάλλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας των εργαζομένων συμφωνεί το 50% των ερωτώμενων ενώ το 42,5% συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή. Το 3,8% (3 άτομα) δηλώνει ουδέτερη στάση (βλ.γράφ.27)
- Στην άποψη που τίθεται σχετικά με το αν μέσα στην ομάδα το άτομο παίρνει περισσότερες πρωτοβουλίες και αναπτύσσει καινοτομίες το 52,5% των ερωτώμενων (42 άτομα) απάντησε «Συμφωνώ», και από 16 άτομα (ποσοστό 20%) δήλωσε «Συμφωνώ απόλυτα» και «Ουδέτερη στάση». Με την επιλογή «Διαφωνώ», συμφώνησε το 5% των ερωτηθέντων, ενώ ΔΓ/ΔΑ δήλωσε το 3% (βλ.γράφ.28).
- Στην ερώτηση σχετικά με το αν η ανώτατη ηγεσία κάθε Βιβλιοθήκης ευθύνεται για την επικράτηση της ομαδικότητας στο χώρο εργασίας «Συμφωνώ» απάντησε το

46,3% των ερωτηθέντων, «Συμφωνώ απόλυτα» το 33,8% ενώ το 11,3% δήλωσε «Ουδέτερη στάση» (βλ. γράφ.29).

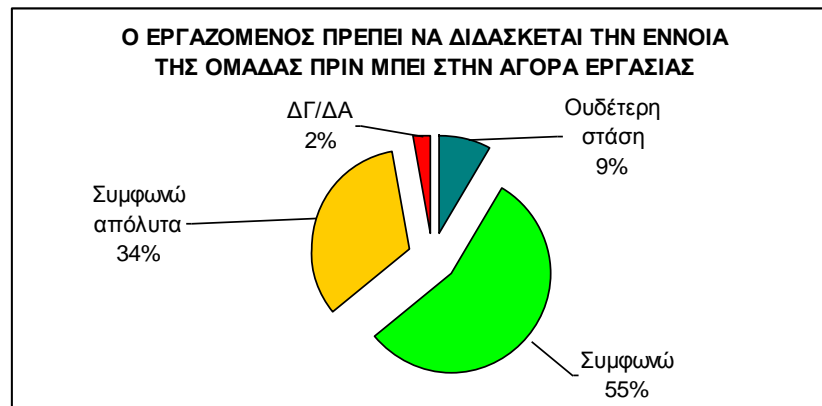
- Στην άποψη που υποστηρίζει ότι μέσω της ενδυνάμωσης επιτυγχάνεται ομαδικότητα και συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων το 48,8% των ερωτηθέντων δήλωσε «Συμφωνώ», και το 31,3% «Συμφωνώ απόλυτα». Το 8,8% δήλωσε «Ουδέτερη στάση» και το 7,5% «ΔΓ/ΔΑ» (βλ. γράφ.30).

	1 Διαφωνώ απόλυτα	2 Διαφωνώ	3 Ουδέτερη στάση	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ απόλυτα	6 ΔΓ / ΔΑ
26. Προτιμώ μια διοικητική οργάνωση (λειτουργική & δομική) βασισμένη σε ομάδες.	-	-	8,8%	48,8%	40%	-
27. Ο εργαζόμενος πρέπει να διδάσκεται την έννοια της δυναμικής της ομάδας πριν μπει στην αγορά εργασίας.	-	-	8,8%	55,5%	33,8%	2,5%
28. Η εφαρμογή ομάδων στο χώρο εργασίας συμβάλλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.	-	2,5%	3,8%	50%	42,5%	1,3%
29. Μέσα στην ομάδα το άτομο παίρνει περισσότερες πρωτοβουλίες και καινοτομίες.	-	5%	20%	52,5%	20%	2,5%
30. Η ανώτατη ηγεσία κάθε Βιβλιοθήκης ευθύνεται για την επικράτηση της ομαδικότητας στο χώρο της εργασίας.	-	5%	11,3%	46,3%	33,8%	2,5%
31. Μέσω της ενδυνάμωσης επιτυγχάνεται συνεργασία και ομαδικότητα μεταξύ των συναδέλφων.	-	1,3%	8,8%	48,8%	31,3%	7,5%

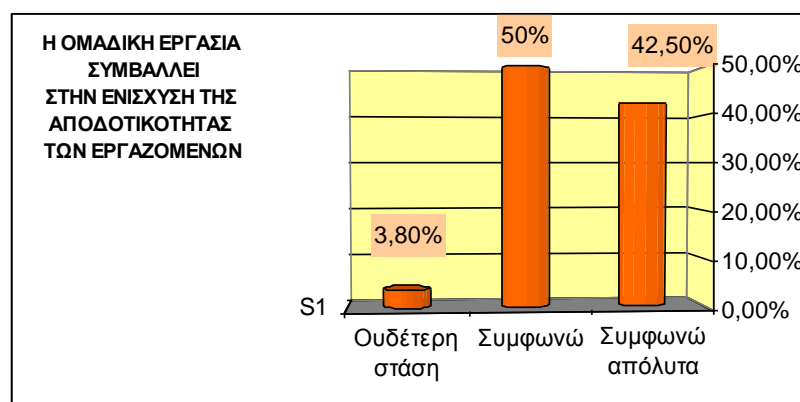
Πίν.14: Συγκεντρωτικά αποτελέσματα για τις απόψεις των ομάδων



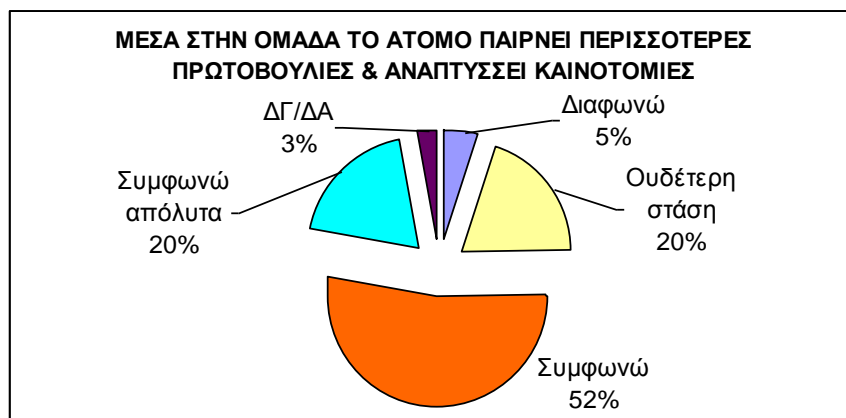
Γράφ.25: Προτιμώ μια διοικητική οργάνωση βασισμένη σε ομάδες



Γράφ.26: Ο εργαζόμενος πρέπει να διδάσκεται την έννοια της ομάδας πριν μπει στην αγορά εργασίας



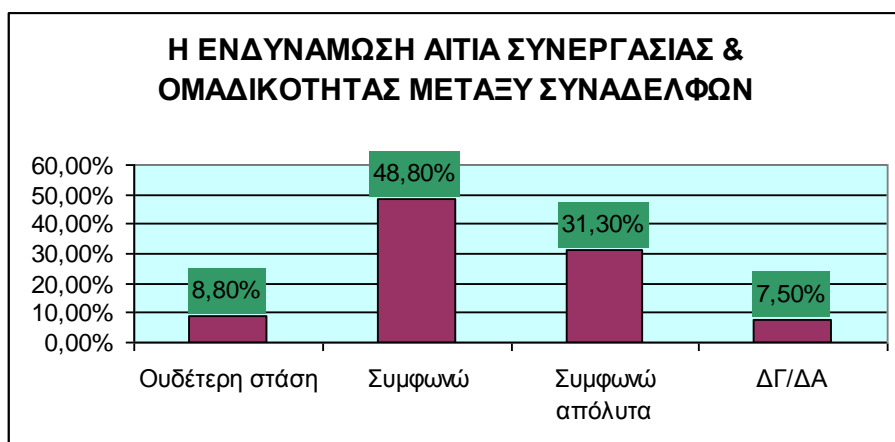
Γράφ.27: Η ομαδική εργασία συμβάλλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας των εργαζομένων



Γράφ.28: Μέσα στην ομάδα το άτομο παίρνει περισσότερες πρωτοβουλίες και αναπτύσσει καινοτομίες



Γράφ.29: Η ανώτατη ηγεσία κάθε Βιβλιοθήκης ευθύνεται για την επικράτηση της ομαδικότητας στο χώρο εργασίας



Γράφ.30: Η ενδυνάμωση αποτελεί αιτία συνεργασίας και ομαδικότητας μεταξύ συναδέλφων

3.5.5. Αποτελέσματα ανοιχτής ερώτησης

Στο ερωτηματολόγιο υπήρχε μια ερώτηση ανοικτού τύπου, η οποία ζητούσε από τους ερωτηθέντες να εκφράσουν τις απόψεις τους σχετικά με το ρόλο των ομάδων στη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών από τις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες στην Ελλάδα. Οι απόψεις που συνελέγησαν ήταν πράγματι σημαντικές και αντικατοπτρίζουν τον προβληματισμό των Ελλήνων Επιστημόνων της Πληροφόρησης σχετικά με τις σημερινές διοικητικές λειτουργίες των Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Συνοπτικά αναφέρουμε πως τα περισσότερα σχόλια που κατεγράφησαν ήταν θετικά ως προς το ρόλο των ομάδων στο καθημερινό εργασιακό περιβάλλον. Οι απαντήσεις ομαδοποιήθηκαν και κωδικοποιήθηκαν και τα αποτελέσματα που προέκυψαν δημιούργησαν θεματικές ενότητες που σχετίζονται με την *παρούσα κατάσταση* στον εργασιακό χώρο των Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, με τα *θετικά σημεία* που αφορούν στις ομάδες, με τις *προϋποθέσεις* για την ύπαρξή τους αλλά και με την καταγραφή των *αρνητικών* ή σημείων ιδιαίτερης προσοχής πριν την εφαρμογή τους.

Παρούσα κατάσταση

Οι ερωτώμενοι καταγράφουν πως πρόκειται «για μια ενδιαφέρουσα πρόταση» που εφαρμόζει «ένα ευέλικτο μοντέλο εργασίας με αποτέλεσμα την ενίσχυσή της» αλλά και «δημιουργεί νέα πρότυπα εργασίας στον ελληνικό δημόσιο τομέα».

Έτσι, διαπιστώνεται από τους ερωτώμενους πως στην Ελλάδα υπάρχει ένα «απαρχαιωμένο διοικητικό σύστημα για τις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες», «κανένα οργανόγραμμα δεν είναι τόσο ευέλικτο ώστε να καλύψει τις σύγχρονες ανάγκες διοίκησης και οργάνωσης» αλλά και το γεγονός πως «το επίπεδο διοίκησης που υπάρχει δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες αυτές» ενώ καταγράφεται επίσης και η «έλλειψη ικανών ατόμων για διοίκηση Βιβλιοθηκών με γνώσεις στα θέματα της διοίκησης». Πέραν αυτών διαπιστώνεται από τους Βιβλιοθηκονόμους ότι «η εκπαιδευτική διαδικασία στηρίζεται σε ατομικές επιδόσεις» και «δεν ενθαρρύνεται στην Ελλάδα η εργασία σε ομάδες αλλά παρατηρούνται ατομικές προσπάθειες».

Θετικά σημεία των ομάδων

Οι παρατηρήσεις που έγιναν σχετικά με το ρόλο των ομάδων αφορούσαν τη διαπίστωση ότι είναι «απαραίτητη η ύπαρξη των ομάδων με την αύξηση των παρεχομένων υπηρεσιών» και ότι συντελούν με αυτό τον τρόπο στη βελτίωση αυτών». Οι ερωτώμενοι πιστεύουν πως «οι ομάδες συμβάλουν στην καλύτερη οργάνωση και λειτουργία των βιβλιοθηκών και στην καλύτερη εξυπηρέτηση των χρηστών». Μέσω των ομάδων «δημιουργείται συνεργατικό κλίμα και σύσφιξη των ανθρωπίνων σχέσεων» με επακόλουθο «καλύτερα αποτελέσματα από αυτά που θα είχαν τα μεμονωμένα άτομα και καλύτερη απόδοση στις εργασίες». Κατά τους ερωτηθέντες «οι ομάδες διευκολύνουν «την επίτευξη κοινών στόχων, την κοινή πολιτική, την ομοιογένεια και την αποφυγή λαθών και συντελούν στην ανάπτυξη νέων υπηρεσιών». Όσον αφορά τις αποφάσεις που παίρνονται μέσα στον εργασιακό χώρο αυτές μέσω των ομάδων «παίρνονται πιο άμεσα και γρήγορα» καθώς «υπάρχει ποικιλία απόψεων, ενισχύεται η ανάπτυξη πρωτοβουλιών με σαφώς καλύτερα αποτελέσματα μιας και «τα αποτελέσματα των εργασιών των ομάδων γίνονται ευκολότερα αποδεκτά». Σημειώνεται επίσης ότι οι ομάδες είναι «σημαντικές για την ανάθεση καθηκόντων σε άτομα που αποφεύγουν ή φοβούνται τις ευθύνες» και από την άλλη καθιστούν τα άτομα «πιο υπεύθυνα». Αποτελούν μέσο για «βελτίωση διάθεσης του προσωπικού για απόδοση στην εργασία του» αλλά και μέσο με το οποίο επιτυγχάνεται «μεγαλύτερη εξειδίκευση», συντελώντας στην «απόκτηση γνώσεων για συγκεκριμένες εργασίες». Πολλοί από τους ερωτηθέντες σημείωσαν ως παραδείγματα επιτυχημένης ομαδικής εργασίας το Heal-Link, το GuNet και το Συλλογικό Κατάλογο.

Προϋποθέσεις για την δημιουργία ομάδων

Όσον αφορά τις απαντήσεις σχετικά με τη θεματική ενότητα για τις προϋποθέσεις που πρέπει να υφίστανται ώστε να εφαρμοστούν οι ομάδες, οι ερωτώμενοι απάντησαν ότι «η επιτυχία τους εξαρτάται από το τρόπο σύστασής τους» και θα πρέπει να γίνει «σε συνεργασία με τη διοίκηση η οποία θα πρέπει πρώτιστα να έχει εμφυσήσει πνεύμα συνεργασίας» αλλά και να έχει ορίσει «κανονιστικό πλαίσιο» ή να «υπάρχει απαραίτητα οργανόγραμμα» και πέραν αυτών να βασιστεί η δημιουργία τους σε «τεχνικές δημιουργίας ομάδων». Η Διοίκηση θα πρέπει να «παρακολουθεί στενά τις ομάδες», να

υπάρχει «έλεγχος προόδου» αλλά να υπάρχουν «ισχυρά και δυναμικά άτομα με εμπειρία στη Διοίκηση Βιβλιοθηκών» και ακόμα και «ένας συντονιστής της ομάδας». Σημειώνεται επίσης ότι «πρέπει να δοθεί προσοχή προκειμένου να μην “πνιγεί” η ατομική προσπάθεια και πρωτοβουλία» καθώς επίσης να «ενισχυθούν οι χαμηλοί τόνων συμμετέχοντες» αλλά και να αποφευχθεί το “μονοπώλιο” από τις ισχυρές προσωπικότητες». Σημειώνουν επίσης ότι η ύπαρξη ομάδων «προϋποθέτει οργανωμένη Βιβλιοθήκη και ύπαρξη ικανού αριθμού προσωπικού». Στα παραπάνω προστίθενται «η αλληλεγγύη, η επικοινωνία, οι ομαλές σχέσεις μεταξύ των μελών, η κατανόηση, η συναδελφικότητα αλλά και οι ξεκάθαροι στόχοι και ο καθορισμός των ρόλων».

Αρνητικά σημεία για τη δημιουργία ομάδων

Υπήρξαν όμως και απόψεις που ενώ δεν αναφέρουν ξεκάθαρα την αντίθεσή τους στην ύπαρξη ομάδων αναφέρουν κάποιους παράγοντες που θεωρούν ανασταλτικούς για την εισαγωγή τους στους εργασιακούς χώρους των Βιβλιοθηκών.

Έτσι, θεωρείται από μερικούς ότι οι ομάδες «είναι αντίθετες με την υφιστάμενη οργανωτική δομή» είναι «μακριά από την πραγματικότητα» «η ομαδική εργασία είναι εκτός λογικής» και «η εφαρμογή τους είναι αποσπασματική και εμβόλιμη». Πιστεύεται επίσης από κάποιους ότι το μοντέλο αυτό «μπορεί να αποδώσει θετικά μόνο από τύχη, όταν είναι μαζί άνθρωποι κοινής αντίληψης» και ότι «είναι ανέφικτη η λειτουργία τους σε Βιβλιοθήκες με ελάχιστο προσωπικό». Αναφέρουν επίσης ότι το «να μοιράζεσαι γνώση και να δέχεσαι την άποψη του άλλου απαιτεί θέληση και ανοχή» και για το λόγο αυτό οι ομάδες «είναι αποτελεσματικές για έργα ορισμένου χρόνου». Προσθέτουν επίσης ότι «συχνά σε μια ομάδα εργάζονται όσοι ενδιαφέρονται» ενώ «κάποιοι άνθρωποι αποδίδουν καλύτερα ατομικά». Τέλος, θεωρούν ότι «οι μεγάλες ομάδες είναι δυσκίνητες και παρατηρείται σε αυτές απώλεια ευθύνης» ενώ «η εφαρμογή ή όχι ομάδων εξαρτάται αποκλειστικά από την εργασία»

Συνοπτική παράθεση απόψεων ερωτηθέντων :

Παρούσα κατάσταση

- ✓ Απαρχαιωμένο διοικητικό σύστημα για τις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες.
- ✓ Κανένα οργανόγραμμα δεν είναι τόσο ευέλικτο ώστε να καλύψει τις σύγχρονες ανάγκες διοίκησης και οργάνωσης.
- ✓ Το επίπεδο διοίκησης που υπάρχει δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες αυτές.
- ✓ Έλλειψη ικανών ατόμων για διοίκηση Βιβλιοθηκών με γνώσεις στα θέματα της διοίκησης.
- ✓ Η εκπαιδευτική διαδικασία στηρίζεται σε ατομικές επιδόσεις.
- ✓ Δεν ενθαρρύνεται στην Ελλάδα η εργασία σε ομάδες αλλά παρατηρούνται ατομικές προσπάθειες.

Θετικά σημεία των ομάδων

- ✓ Απαραίτητη η ύπαρξη των ομάδων με την αύξηση των παρεχομένων υπηρεσιών.
- ✓ Συντελούν οι ομάδες στη βελτίωση αυτών.
- ✓ Οι ομάδες συμβάλουν στην καλύτερη οργάνωση και λειτουργία των βιβλιοθηκών και στην καλύτερη εξυπηρέτηση των χρηστών.
- ✓ Μέσω των ομάδων «δημιουργείται συνεργατικό κλίμα και σύσφιξη των ανθρωπίνων σχέσεων.
- ✓ Καλύτερα αποτελέσματα από αυτά που θα είχαν τα μεμονωμένα άτομα και καλύτερη απόδοση στις εργασίες.
- ✓ Οι ομάδες διευκολύνουν «την επίτευξη κοινών στόχων, την κοινή πολιτική, την ομοιογένεια και την αποφυγή λαθών και συντελούν στην ανάπτυξη νέων υπηρεσιών.
- ✓ Οι αποφάσεις που παίρνονται μέσα στον εργασιακό χώρο μέσω των ομάδων παίρνονται πιο άμεσα και γρήγορα.
- ✓ Υπάρχει ποικιλία απόψεων, ενισχύεται η ανάπτυξη πρωτοβουλιών με σαφώς καλύτερα αποτελέσματα.
- ✓ Τα αποτελέσματα των εργασιών των ομάδων γίνονται ευκολότερα αποδεκτά»

- ✓ Οι ομάδες είναι σημαντικές για την ανάθεση καθηκόντων σε άτομα που αποφεύγουν ή φοβούνται τις ευθύνες.
- ✓ Καθιστούν τα άτομα πιο υπεύθυνα.
- ✓ Βελτίωση διάθεσης του προσωπικού για απόδοση στην εργασία του
- ✓ Επιτυγχάνεται μεγαλύτερη εξειδίκευση, συντελώντας στην απόκτηση γνώσεων για συγκεκριμένες εργασίες.

Προϋποθέσεις για την δημιουργία ομάδων

- ✓ Η επιτυχία τους εξαρτάται από το τρόπο σύστασής τους.
- ✓ Πρέπει να γίνει σε συνεργασία με τη διοίκηση η οποία θα πρέπει πρώτιστα να έχει εμψύσει πνεύμα συνεργασίας.
- ✓ Η Διοίκηση να έχει ορίσει κανονιστικό πλαίσιο.
- ✓ Να υπάρχει απαραίτητα οργανόγραμμα.
- ✓ Να βασιστεί η δημιουργία τους σε τεχνικές δημιουργίας ομάδων.
- ✓ Η Διοίκηση θα πρέπει να παρακολουθεί στενά τις ομάδες.
- ✓ Να υπάρχει έλεγχος προόδου.
- ✓ Να υπάρχουν ισχυρά και δυναμικά άτομα με εμπειρία στη Διοίκηση Βιβλιοθηκών
- ✓ Να υπάρχει ένας συντονιστής της ομάδας.
- ✓ Θα πρέπει να δοθεί προσοχή προκειμένου να μην “πνιγεί” η ατομική προσπάθεια και πρωτοβουλία.
- ✓ Να ενισχυθούν οι χαμηλοί τόνων συμμετέχοντες.
- ✓ Να αποφευχθεί το “μονοπώλιο” από τις ισχυρές προσωπικότητες.
- ✓ Η δημιουργία ομάδων προϋποθέτει οργανωμένη Βιβλιοθήκη και ύπαρξη ικανού αριθμού προσωπικού.
- ✓ Είναι βασικό να υπάρχουν: η αλληλεγγύη, η επικοινωνία, οι ομαλές σχέσεις μεταξύ των μελών, η κατανόηση, η συναδελφικότητα αλλά και οι ξεκάθαροι στόχοι και ο καθορισμός των ρόλων».

Αρνητικά σημεία για τη δημιουργία ομάδων

- ✓ Οι ομάδες είναι αντίθετες με την υφιστάμενη οργανωτική δομή.
- ✓ Μακριά από την πραγματικότητα.

- ✓ Η ομαδική εργασία είναι εκτός λογικής.
- ✓ Η εφαρμογή τους είναι αποσπασματική και εμβόλιμη.
- ✓ Μπορεί να αποδώσει θετικά μόνο από τύχη, όταν είναι μαζί άνθρωποι κοινής αντίληψης.
- ✓ Είναι ανέφικτη η λειτουργία τους σε Βιβλιοθήκες με ελάχιστο προσωπικό
- ✓ Απαιτεί θέληση και ανοχή το να μοιράζεσαι γνώση και να δέχεσαι την άποψη του άλλου.
- ✓ Είναι αποτελεσματικές για έργα ορισμένου χρόνου.
- ✓ Συχνά σε μια ομάδα εργάζονται όσοι ενδιαφέρονται.
- ✓ Κάποιοι άνθρωποι αποδίδουν καλύτερα ατομικά.
- ✓ Οι μεγάλες ομάδες είναι δυσκίνητες και παρατηρείται σε αυτές απώλεια ευθύνης.
- ✓ Η εφαρμογή ή όχι ομάδων εξαρτάται αποκλειστικά από την εργασία.

3.6. Συμπεράσματα εμπειρικής έρευνας

Στις προηγούμενες ενότητες παραθέσαμε τα αποτελέσματα από την ανάλυση του ερωτηματολογίου που διακινήθηκε στις Ελληνικές Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες για την καταγραφή δεδομένων που αφορούν στις ομάδες. Από την εμπειρική διερεύνηση και την διακίνηση του ερωτηματολογίου μπορούμε να συμπεράνουμε τα παρακάτω:

- ❖ Σύμφωνα με τις απαντήσεις της πλειονηφίας των ερωτηθέντων δεν υπάρχει συγκεκριμένη κατεύθυνση για την οργάνωση με βάση τις ομάδες στις Ελληνικές Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες. Παρόλα αυτά ομάδες υπάρχουν σε ένα μεγάλο ποσοστό Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, και διακρίνονται τόσο σε τυπικές όσο και σε άτυπες ομάδες ως προς το είδος τους. Από αυτές τα μεγαλύτερα ποσοστά απαντήσεων συγκεντρώνουν οι ομάδες *καταλογογράφησης*, οι ομάδες *Δανεισμού/Διαδανεισμού* και οι ομάδες *Εξυπηρέτησης χρηστών*, δηλαδή ομάδες που σχετίζονται με την διεκπεραίωση παραδοσιακών λειτουργιών της Βιβλιοθήκης. Οι ομάδες αυτές δημιουργήθηκαν από τη Διοίκηση της Βιβλιοθήκης με σκοπό την κάλυψη των κάτωθι:
 - Ανάπτυξη συνεργατικού κλίματος.
 - Καλύτερη λειτουργία της Βιβλιοθήκης.
 - Καλύτερη εξυπηρέτηση των χρηστών.
 - Μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, και τέλος
 - Ανάπτυξη κοινής πολιτικής.
- ❖ Όσον αφορά τα συμπεράσματα που σχετίζονται με τα *χαρακτηριστικά των ομάδων* που υφίστανται διακρίναμε ότι αυτές έχουν σαφείς σκοπούς και στόχους, οι οποίοι και γίνονται κατανοητοί από τα μέλη της ομάδας. Έχουν αυτονομία στην εργασία τους και αξιολογούν την πρόοδο και την απόδοσή τους. Τα μέλη της ομάδας παρουσιάζουν διάφορες απόψεις κατά τα στάδια λήψης των αποφάσεων, η επικοινωνία και η ενημέρωση είναι διάχυτη μεταξύ των μελών της ομάδας, παρατηρείται όμως επιφύλαξη, που δηλώνεται με την πλειονηφία των

ερωτηθέντων να δηλώνει ουδέτερη στάση, στο αν η ομάδα μετατρέπει τις συγκρούσεις σε παραγωγή ιδεών.

- ❖ Στην ενότητα που αφορούσε τις απόψεις των εργαζομένων για τις ομάδες στο χώρο εργασίας και στην οποία απάντησε το σύνολο των ερωτώμενων (είτε απάντησε θετικά στην ύπαρξη ομάδων είτε απάντησε αρνητικά), καταγράφηκε η προτίμησή τους για τη διοικητική οργάνωση βασισμένη σε ομάδες. Πιστεύουν επίσης ότι ο εργαζόμενος πρέπει να διδάσκεται την έννοια της δυναμικής της ομάδας πριν μπει στην αγορά εργασίας. Η πλειοψηφία πιστεύει πως η ομαδική εργασία συμβάλλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και ότι μέσα στην ομάδα το άτομο παίρνει περισσότερες πρωτοβουλίες και αναπτύσσει καινοτομίες. Την επικράτηση της ομαδικότητας μέσα στη Βιβλιοθήκη την αποδίδουν στην ανώτατη ηγεσία της και θεωρούν ότι μέσω της ενδυνάμωσης επιτυγχάνεται συνεργασία και ομαδικότητα μεταξύ των συναδέλφων.
- ❖ Όσον αφορά την έκφραση απόψεων για το ρόλο των ομάδων στη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών από τις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες οι απόψεις που συνελέγησαν ήταν πράγματι εντυπωσιακές και αντικατοπτρίζουν τον προβληματισμό των Ελλήνων Επιστημόνων της Πληροφόρησης σχετικά με τις σημερινές διοικητικές λειτουργίες των Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Συνοπτικά αναφέρουμε (μιας και στο κεφ.3 καταγράφονται αναλυτικά οι απόψεις που κατατέθηκαν) πως τα περισσότερα σχόλια που κατεγράφησαν ήταν θετικά ως προς το ρόλο των ομάδων στο καθημερινό εργασιακό περιβάλλον χωρίς να απουσιάζει και η καταγραφή των αρνητικών ή των σημείων που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής πριν την εφαρμογή τους. Διαπιστώνεται από τους ερωτώμενους πως στην Ελλάδα υπάρχει ένα απαρχαιωμένο διοικητικό σύστημα για τις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες, ότι κανένα οργανόγραμμα δεν είναι τόσο ευέλικτο ώστε να καλύψει τις σύγχρονες ανάγκες διοίκησης και οργάνωσης αλλά και το γεγονός πως το επίπεδο διοίκησης που υπάρχει αυτή τη στιγμή δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες αυτές, δηλώνοντας παράλληλα την έλλειψη ικανών ατόμων για διοίκηση Βιβλιοθηκών με γνώσεις στα θέματα της διοίκησης. Πέραν αυτών διαπιστώνεται από τους Βιβλιοθηκονόμους ότι η εκπαιδευτική διαδικασία

στηρίζεται σε ατομικές επιδόσεις και δεν ενθαρρύνεται στην Ελλάδα η εργασία σε ομάδες αλλά παρατηρούνται ατομικές προσπάθειες.

- ❖ Για τις προϋποθέσεις που πρέπει να υφίστανται ώστε να εφαρμοστούν οι ομάδες οι ερωτώμενοι απάντησαν ότι η επιτυχία τους εξαρτάται από το τρόπο σύστασής τους ο οποίος και πρέπει να γίνει σε συνεργασία με τη διοίκηση η οποία θα πρέπει πρώτιστα να έχει εμφυσήσει πνεύμα συνεργασίας αλλά και να έχει ορίσει ένα κανονιστικό πλαίσιο ή να υπάρχει απαραίτητα οργανόγραμμα και πέραν αυτών να βασιστεί η δημιουργία τους σε τεχνικές δημιουργίας ομάδων. Η Διοίκηση θα πρέπει να παρακολουθεί στενά τις ομάδες, να υπάρχει έλεγχος προόδου αλλά να υπάρχουν ισχυρά και δυναμικά άτομα με εμπειρία στη Διοίκηση Βιβλιοθηκών και ακόμα και ένας συντονιστής της ομάδας. Σημειώνεται επίσης ότι πρέπει να δοθεί προσοχή προκειμένου να μην “πνιγεί” η ατομική προσπάθεια και πρωτοβουλία καθώς επίσης να ενισχυθούν οι χαμηλοί τόνων συμμετέχοντες αλλά και να αποφευχθεί το “μονοπώλιο” από τις ισχυρές προσωπικότητες. Σημειώνουν επίσης ότι η ύπαρξη ομάδων προϋποθέτει οργανωμένη Βιβλιοθήκη και ύπαρξη ικανού αριθμού προσωπικού. Στα παραπάνω προστίθενται η αλληλεγγύη, η επικοινωνία, οι ομαλές σχέσεις μεταξύ των μελών, η κατανόηση, η συναδελφικότητα αλλά και οι ξεκάθαροι στόχοι και ο καθορισμός των ρόλων. Συμφωνώντας με τη διεθνή βιβλιογραφία στο θέμα αυτό, οι ερωτώμενοι πιστεύουν πως η εισαγωγή των ομάδων πρέπει να βασιστεί σε κάποιες προϋποθέσεις: Αυτές σχετίζονται με την εφαρμογή τεχνικών δημιουργίας ομάδων και σε συνεργασία με τη διοίκηση η οποία θα πρέπει πρώτιστα να έχει εμφυσήσει πνεύμα συνεργασίας
- ❖ Οι παρατηρήσεις που έγιναν σχετικά με το ρόλο των ομάδων αφορούσαν τη διαπίστωση ότι είναι απαραίτητη η ύπαρξη των ομάδων με την αύξηση των παρεχομένων υπηρεσιών και ότι συντελούν με αυτό τον τρόπο στη βελτίωση αυτών. Οι ερωτώμενοι πιστεύουν πως οι ομάδες συντελούν στην καλύτερη οργάνωση και λειτουργία των βιβλιοθηκών και στην καλύτερη εξυπηρέτηση των χρηστών. Μέσω των ομάδων δημιουργείται συνεργατικό κλίμα και σύσφιξη των ανθρωπίνων σχέσεων με επακόλουθο καλύτερα αποτελέσματα από αυτά που θα είχαν τα μεμονωμένα άτομα και καλύτερη απόδοση στις εργασίες. Οι ομάδες

διευκολύνουν την επίτευξη κοινών στόχων, την κοινή πολιτική, την ομοιογένεια και την αποφυγή λαθών και συντελούν στην ανάπτυξη νέων υπηρεσιών. Όσον αφορά τις αποφάσεις που παίρνονται μέσα στον εργασιακό χώρο αυτές μέσω των ομάδων παίρνονται πιο άμεσα και γρήγορα καθώς υπάρχει ποικιλία απόψεων, ενισχύεται η ανάπτυξη πρωτοβουλιών με σαφώς καλύτερα αποτελέσματα μιας και τα αποτελέσματα των εργασιών των ομάδων γίνονται ευκολότερα αποδεκτά. Σημειώνεται επίσης ότι οι ομάδες είναι σημαντικές για την ανάθεση καθηκόντων σε άτομα που αποφεύγουν ή φοβούνται τις ευθύνες και από την άλλη καθιστούν τα άτομα πιο υπεύθυνα. Αποτελούν μέσο για βελτίωση διάθεσης του προσωπικού για απόδοση στην εργασία του αλλά και μέσο με το οποίο επιτυγχάνεται μεγαλύτερη εξειδίκευση, συντελώντας στην απόκτηση γνώσεων για συγκεκριμένες εργασίες. Πολλοί από τους ερωτηθέντες σημείωσαν ως παραδείγματα επιτυχημένης ομαδικής εργασίας το Heal-Link, το GuNet και το Συλλογικό Κατάλογο.

Κλείνοντας μπορούμε να αναφέρουμε, συγκρίνοντας τα συμπεράσματα της βιβλιογραφικής έρευνας με τα συμπεράσματα της εμπειρικής έρευνας στην Ελλάδα πως αυτά συνολικά συμφωνούν, επιτρέποντάς μας να εκφράσουμε την άποψη πως οι ομάδες θα είχαν θετική αποδοχή από τους εργαζομένους των Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1.Εισαγωγή

Η διπλωματική εργασία διερεύνησε με την χρήση σύγχρονων επιστημονικών μεθόδων, πτυχές που αφορούν στη διοίκηση ομάδων στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες. Το βασικό συμπέρασμα που προκύπτει αφορά στο γεγονός ότι οι ομάδες στις βιβλιοθήκες αποτελούν ιδιαίτερα σημαντικές οντότητες επιδρώντας σημαντικά σε ζητήματα που συμπεριλαμβάνουν μεταξύ άλλων, α) την ένταξη του ανθρώπου στην οργάνωση, την αποσυγκέντρωση εξουσιών και τελικά την ενδυνάμωση, β) την βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και την αντιμετώπιση προβλημάτων και, γ) την διαμόρφωση σύγχρονης κουλτούρας συνέργιας και συμμετοχής στην παραγωγή και παροχή υπηρεσιών πληροφόρησης. Τα προαναφερθέντα εντάσσουν τις ομάδες σε ένα υψηλό επίπεδο ως προς τις προτεραιότητες οργανωτικών και διοικητικών δράσεων στις βιβλιοθήκες.

Οι προαναφερθείσες διαπιστώσεις συνηγορούν και ποικιλοτρόπως διερευνώνται στην διεθνή και στην Ελληνική βιβλιογραφία για την διοίκηση στις υπηρεσίες πληροφόρησης (Κεφ.1 και 2). Η διπλωματική εργασία επεκτάθηκε στην διερεύνηση, μέσω ποιοτικής εμπειρικής έρευνας, της Ελληνικής πραγματικότητας ως προς

α) την ύπαρξη και,

β) την ιδιοσυστασία των υφιστάμενων μηχανισμών που είτε διατηρούν (επιδρούν θετικά) είτε καταστέλλουν (επιδρούν αρνητικά) στην ύπαρξη ομάδων στις Ελληνικές Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες. Παρά το γεγονός ότι ανάλογες προσπάθειες έχουν γίνει στο εξωτερικό, μέχρι τώρα και σύμφωνα με αυτά που γνωρίζουμε, η προσπάθειά μας αποτελεί την πρώτη αυτής της μορφής.

4.2.Συμπεράσματα και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Ως απόρροια της μελέτης μας προκύπτουν ερωτηματικά και προβληματισμοί που συνοπτικά παραθέτουμε ολοκληρώνοντας αυτή την προσπάθεια Έχουμε λοιπόν να κάνουμε τις εξής παρατηρήσεις:

- ❖ Η πλειοψηφία των ερωτώμενων θεωρεί το πλεονέκτημα της εκπαιδευτικής λειτουργίας της ομάδας ως σημαντικό. Το γεγονός αυτό, ενισχύει την άποψη της διδασκαλίας της έννοιας της ομαδικότητας σε θεωρητικό επίπεδο ενσωματώνοντας τα κατάλληλα μαθήματα στο πρόγραμμα σπουδών των Σχολών Βιβλιοθηκονομίας της χώρας μας. Εδώ, παρατηρείται ένα ευρύτερο πρόβλημα στη δομή των μαθημάτων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην οποία παρόλο που ο φοιτητής υποχρεούται για να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις του να εργαστεί ομαδικά, εν τούτοις δεν υπάρχει καθόλου ή υπάρχει ελάχιστη βιβλιογραφία που να ενημερώνει το φοιτητή για το ρόλο και τη σημασία της ομαδικής εργασίας. Επομένως, είναι βασικό να εισαχθούν συγκεκριμένα μαθήματα που να διδάσκουν την έννοια της ομάδας στο σύγχρονο και ανταγωνιστικό περιβάλλον των Βιβλιοθηκών. Αυτό, ενισχύεται και από το γεγονός ότι η πλειοψηφία πιστεύει πως το άτομο πρέπει να διδάσκεται την έννοια της ομαδικότητας πριν μπει στο περιβάλλον εργασίας. Εξάλλου, είναι απόλυτα κατανοητό ότι δεν μπορεί να υπάρξει εφαρμογή ομάδων σε ένα περιβάλλον το οποίο δεν κατανοεί τη σημασία της. Συνεπώς, η περαιτέρω εξέταση της έννοιας, της εφαρμογής και της λειτουργίας της στην ανάπτυξη ενός οργανισμού θα είναι επικερδής.
- ❖ Έχει αναγνωριστεί πλέον από όλους τους εργαζομένους στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες η σημασία της επικοινωνίας και της ενημέρωσης μεταξύ του προσωπικού των Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών την οποία και θεωρούμε τόσο σημαντική όσο και αυτή που υπάρχει και πρέπει να αναπτύσσεται μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού. Η σημερινή τεχνολογία παρέχει αρκετά μέσα που διευκολύνουν την επικοινωνία αυτή (π.χ. ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ενημερωτικά φυλλάδια, αλλά και συναντήσεις) και η επιτυχημένη χρήση της συμβάλλει στην επίτευξη συντονισμένων ενεργειών δράσης τόσο σε κάθετο επίπεδο (στην

καθημερινή μας συνεργασία με τους συναδέλφους μας) όσο και σε οριζόντιο επίπεδο (ευρύτερη συνεργασία Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών). Η επικοινωνία αυτή είναι απαραίτητη προκειμένου το προσωπικό της Βιβλιοθήκης να κατανοήσει τις αποφάσεις που παίρνονται, καθώς και τις πολιτικές και τις κατευθύνσεις της Βιβλιοθήκης. Δημιουργεί παράλληλα ένα στέρεο θεμέλιο για αξιολόγηση, αποτίμηση και μάθηση από τα πρόσωπα, τις ομάδες και γενικότερα τη Βιβλιοθήκη ως σύνολο.

- ❖ Μια προσεκτική εξέταση και ένας σωστός προσδιορισμός εκείνων των συνιστωσών οργάνωσης που σχετίζονται με την χρήση των ομάδων, θα οδηγούσε δυνητικά στην επιτυχημένη εισαγωγή τους στις Βιβλιοθήκες. Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον η αποτελεσματική χρήση των ομάδων παρέχει πλεονεκτήματα που μειώνει τα κόστη αλλά προϋποθέτει σωστό σχεδιασμό και διοίκηση. Οι προκλήσεις, οι αλλαγές καθώς και οι ευκαιρίες είναι στοιχεία της λειτουργίας και της ανάπτυξης των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών. Έχει γίνει κατανοητό από τη μέχρι τώρα πορεία των Βιβλιοθηκών ότι δεν υπάρχει κάποια τέλεια οργάνωση που θα λύσει όλα τα προβλήματα της Βιβλιοθήκης αλλά αυτή θα πρέπει να αξιολογείται συνεχώς, να ρυθμίζεται και να προσαρμόζεται σε εκείνο το μεταβαλλόμενο περιβάλλον για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των χρηστών. Αυτή η δέσμευση για τη συνεχή αλλαγή αντιπροσωπεύει μια τρέχουσα πρόκληση η οποία για ν' αντιμετωπιστεί επιτυχώς θα πρέπει να υπάρχει συνεχής ανάλυση της κατάστασης και αξιολόγηση, αυξανόμενες γνώσεις του προσωπικού και δεξιότητες που αναπτύσσονται μέσω της συνεχούς εκμάθησης.

Η έρευνά μας κατέδειξε ότι οι εργαζόμενοι στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες μάλλον δεν είναι απόλυτα ικανοποιημένοι από τη Διοίκηση των Βιβλιοθηκών τους αναφέροντας πως «το διοικητικό σύστημα που επικρατεί είναι απαρχαιωμένο» και δεν ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες διοίκησης και οργάνωσης. Τονίστηκε επίσης ότι δεν υπάρχουν άτομα ικανά για διοίκηση Βιβλιοθηκών με γνώσεις στα θέματα της διοίκησης. Για τις ελληνικές ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες ο χαρακτήρας της Διοίκησης γενικότερα αλλά και η προσωπικότητα του Διευθυντή ειδικότερα, διαδραματίζει πρωταρχικό και

ζωτικής σημασίας παράγοντα τόσο για την παγίωση της ακαδημαϊκής Βιβλιοθήκης ως εκπαιδευτικού θεσμού στο χώρο του Πανεπιστημίου, όσο και για την αναπροσαρμογή του ρόλου της μέσα στο ραγδαίως μεταβαλλόμενο εκπαιδευτικό χώρο εξ αιτίας της πληροφοριακής έκρηξης και των αλλαγών στα μέσα πληροφόρησης. Ελπιδοφόρα για τους λόγους αυτούς κρίνεται η κίνηση του Υπουργείου Παιδείας σε συνδυασμό με την αλλαγή του νόμου για τις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες (Ν.1268/1982 ΦΕΚ 119 Α', άρθρο 16, παρ'3) όπου και ζητήθηκε από όλα τα ακαδημαϊκά ιδρύματα της χώρας να καταγράψουν και να αποστείλουν τις απόψεις τους σχετικά με τα προσόντα που θα πρέπει να έχει ένας Διευθυντής μιας Ακαδημαϊκής Βιβλιοθήκης.

Οι παραδοσιακές μορφές και θεωρίες διοίκησης βασίζονται στις έννοιες της γραφειοκρατίας που παρέχουν μια πλατφόρμα ελέγχου της συμπεριφοράς με αποτέλεσμα να καταστέλλεται η πρωτοβουλία και να περιορίζεται η δημιουργικότητα. Αντίθετα, η τελευταία ελευθερώνεται όταν στα άτομα παρέχεται η δυνατότητα να αντιληφθούν ότι οι πράξεις τους «κάνουν τη διαφορά». Στις σύγχρονες θεωρίες διοίκησης παρατηρείται οργανωτική διαχείριση με επίκεντρο τον άνθρωπο ο οποίος και ενεργεί ως καταλύτης για την ανάπτυξη των επιτυχών εκβάσεων σε μια εποχή αλλαγών. Λόγω των νέων εξελίξεων, οι διοικήσεις των βιβλιοθηκών πρέπει τώρα να δώσουν προτεραιότητα στο τρόπο διοίκησης του προσωπικού κάτι τι οποίο θα έχει συνέπεια και στη συμπεριφορά του προσωπικού απέναντι στους χρήστες. Οι νέες διοικητικές μορφές οφείλουν να μεταχειριστούν το προσωπικό με αξιοπρέπεια, να δεχτούν τα άτομα με τα ποικίλα ταλέντα, και να υποστηρίξουν ενεργά τους υπαλλήλους. Οι Βιβλιοθήκες λοιπόν, για να προσανατολιστούν στους χρήστες οφείλουν να έχουν εύκαμπτες οργανωτικές δομές που θα επιτρέψουν στα διάφορα τμήματα της Βιβλιοθήκης να γίνουν πιο αυτοδύναμα και πιο προσαρμόσιμα στις εσωτερικές και εξωτερικές πιέσεις και αλλαγές. Μια τέτοια προσπάθεια θα ενδυναμώσει τους υπαλλήλους μέσα στις Βιβλιοθήκες ώστε να δημιουργήσουν ένα πιο συνεργατικό περιβάλλον εργασίας με συνέπεια τις βελτιωμένες υπηρεσίες.

Οι αλλαγές αποτελούν αναπόσπαστο σημείο πλέον της καθημερινής ζωής των Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Εμφανίζονται απροειδοποίητα και ο βαθμός στον οποίο το προσωπικό είναι σε θέση να αναγνωρίσει πως οι αλλαγές αυτές θα επιδράσουν στις καθημερινές του δραστηριότητες είναι ζωτικής σημασίας και εξαρτάται από έναν αριθμό παραγόντων που συνθέτουν τόσο το χαρακτήρα και την προσωπικότητα του ατόμου (δεξιότητες, ενημέρωση που έχει λάβει) όσο και του περιβάλλοντος στο οποίο κινείται (κουλτούρα του οργανισμού, στρατηγικός σχεδιασμός, υποκίνηση, ενθάρρυνση).

Στην εποχή της τεχνολογίας στην οποία ζούμε αποτελεί σημείο υψηλής σημασίας η διοίκηση και οι ηγετικές δεξιότητες. Η διοίκηση μιας ακαδημαϊκής βιβλιοθήκης έχει αναμφισβήτητα γίνει πιο περίπλοκη και σίγουρα οι δεξιότητες που απαιτούνται είναι σημαντικά πιο περίπλοκες από αυτές που σχετίζονται με τον παραδοσιακό ρόλο του Βιβλιοθηκονόμου. Η ομαδική εργασία και το λιγότερο ιεραρχικό στυλ διοίκησης εμφανίζονται ως μια πρόταση αναδιοργάνωσης με σκοπό την αποτελεσματικότερη παροχή υπηρεσιών προς τους χρήστες αναπτύσσοντας ένα περιβάλλον πρόβλεψης των αναγκών τους προσφέροντας σειρά υπηρεσιών προσαρμοσμένες στις δικές τους ξεχωριστές ανάγκες. Άλλωστε, οι μέχρι τώρα, άτυπες ή τυπικές ομάδες, που έχουν αναπτυχθεί στους χώρους των Βιβλιοθηκών έχουν αποδείξει την αξία της τεχνικής αυτής διαχείρισης. Ο τρόπος διοίκησης ίσως θα πρέπει να αλλάξει από το «εντολή και έλεγχος» που ισχύει κυρίως σήμερα, προς ένα μοντέλο που θα βασίζεται στην συμβουλή, στην καθημερινή επίβλεψη και στη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων στα χαμηλότερα επιχειρησιακά επίπεδα. Όλοι πρέπει να διασφαλίσουμε ώστε η συνεργασία και η ομαδική εργασία να γίνει πρότυπο τόσο σε στρατηγικό όσο και σε επιχειρησιακό επίπεδο το οποίο πιθανόν να απαιτεί πραγματική αλλαγή φιλοσοφίας σε πολλά ιδρύματα. Η κοινωνία της πληροφορίας του 21^{ου} αι. προσφέρει στις Βιβλιοθήκες την ευκαιρία να παίξουν έναν κεντρικό ρόλο στην ακαδημαϊκή κοινότητα, ο οποίος απαιτεί όμως τολμηρή ηγεσία σε όλη αυτή την πορεία.

Αντί Επιλόγου

Η ακαδημαϊκή βιβλιοθήκη του 21^{ου} αι. είναι ένας οργανισμός που δέχεται επιδράσεις από το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί και από την εσωτερική λειτουργία της αυτή καθ' αυτή. Σήμερα, οι στόχοι και οι σκοποί των βιβλιοθηκών έχουν μάλλον εμπλουτιστεί σε σύγκριση με το παρελθόν, η ταυτότητα της βιβλιοθήκης έχει τροποποιηθεί, όχι όμως ο σκοπός και η αποστολή της. Οι βιβλιοθήκες εξακολουθούν να είναι κοινωνικά συστήματα, να επικοινωνούν με ανθρώπους, να υποστηρίζουν τις ανάγκες τους σε εκπαίδευση και ψυχαγωγία. Το προσωπικό τους είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα των Βιβλιοθηκών και ο αριθμός του καθώς και η εκπαίδευσή του πρέπει να ληφθούν υπόψη όταν σχεδιάζονται μελλοντικές ενέργειες.

Η βιβλιογραφία καταθέτει ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των ομάδων και της υψηλής απόδοσης στους χώρους εργασίας. Οι σωστά διοικούμενες ομάδες αντιπροσωπεύουν ένα σύγχρονο τρόπο εργασίας για τον οργανισμό και το προσωπικό του. Οι αλλαγές και κυρίως αυτές στην κουλτούρα του οργανισμού, που επιφέρει η ύπαρξη των ομάδων, μπορεί να συναντήσουν εμπόδια από τα διευθυντικά στελέχη που μπορεί να τις εκλάβουν ως απειλή στη δύναμη και την επιρροή τους. Εκτός αυτού υπάρχει και η αντίληψη ότι αναλώνεται χρόνος σε λειτουργίες που δεν είναι άμεσα συνδεδεμένες με την παραγωγή. Από τις διεθνείς τάσεις όμως γίνεται αντιληπτό ότι οι βιβλιοθήκες που έχουν οργανώσει το προσωπικό τους σε δομή ομάδων θα προχωρήσουν δυναμικά προς τις νέες εξελίξεις. Οι ομάδες εργασίας που έχουν συγκεκριμένο έργο πολλαπλασιάζονται μέσα σε πολλούς οργανισμούς και βιβλιοθήκες στο εξωτερικό, καλλιεργούν τη δυνατότητα για παρόμοιες ομάδες φέρνοντας σε επαφή ανθρώπους για να συζητήσουν και να μοιραστούν ιδέες και πληροφορίες.

Το θέμα για εμάς είναι αν ο νέος κόσμος της εργασίας θα γίνεται όλο και πιο ζοφερός, με αδυσώπητες εργασιακές πιέσεις και ανησυχίες που θα κλονίζουν την αίσθηση της ασφάλειας ή αντίθετα αν, ακόμη και ενώπιον αυτής της πραγματικότητας, θα είμαστε σε θέση να ανακαλύψουμε τρόπους ώστε η εργασία να μας μπορεί να μας συνεπάρει, να μας καλλιεργήσει και να μας προσφέρει το αίσθημα της εκπλήρωσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Βαρδακώστα, Ι. (2002) Η έννοια της επικοινωνίας και η εφαρμογή της στο προσωπικό των Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών Στο Το μάνατζμεντ στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες: πρακτικά 10^{ου} πανελλήνιου συνεδρίου Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας 15-17 Οκτ. 2001. Θεσσαλονίκη:ΥΒΠΙ
2. Γεωργίου, Δ.Α. (1999) TQC:Καλλιέργεια της Ολικής Ποιότητας στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες Στο: Στατιστική και ολική ποιότητα Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών : πρακτικά διημερίδας, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων 19-20 Νοεμ. Ιωάννινα: ΜΟΠΑΒ
3. Γεωργίου, Π. (1999) Συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών: αναγκαιότητα, παράμετροι, μέθοδοι-αξιοποίηση στοιχείων στα πλαίσια της στρατηγικής ανάπτυξης και της καθημερινής λειτουργίας της Βιβλιοθήκης Στο: Στατιστική και ολική ποιότητα Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών: πρακτικά διημερίδας, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων 19-20 Νοεμ. Ιωάννινα: ΜΟΠΑΒ
4. Γεωργίου, Π. και Κορφιάτη, Μ.(2000) Έρευνα χρηστών της Βιβλιοθήκης και Υπηρεσίας Πληροφόρησης του Πανεπιστημίου Πατρών 1999:τελική αναφορά τεκμήριο διαθέσιμο στο web:
http://www.lis.upatras.gr/info/quality/user_survey_1999_EL.php
[τελευταία πρόσβαση 8/3/06]
5. Ζαβλανός, Μ. (1999) Οργανωτική Συμπεριφορά. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην
6. Ζάχος, Γ. (1998) Διοικητικές και οικονομικές προκλήσεις στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες. Ιδέες και προτάσεις αντίδρασης Στο Οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες και η πρόκληση του εκσυγχρονισμού: πρακτικά 6^{ου} πανελλήνιου συνεδρίου ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών, Αθήνα 5-7 Νοεμβρίου 1997. Αθήνα: ΕΚΠΑ
7. Ζευγαρίδης, Σ. (1987) Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού. Αθήνα: OrganoPublica
8. Κανελλόπουλος, Χ.Κ. (1991) Διοίκηση Προσωπικού. Αθήνα: [χ.ό.]
9. Κάντας, Α. (1995) Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία. Τόμος Γ': Διεργασίες Ομάδας-σύγκρουση-ανάπτυξη και αλλαγή-κουλτούρα-επαγγελματικό άγχος. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
10. Κατσιρίκου, Ανθή (2001), Σύγχρονες τάσεις στην οργάνωση και διοίκηση των βιβλιοθηκών. Αθήνα: Παπασωτηρίου
11. ----- (2002) Ο ρόλος του βιβλιοθηκάρου κατά την περίοδο των αλλαγών Σύγχρονη Βιβλιοθήκη και υπηρεσίες πληροφόρησης, 13, σ.16-28

12. ----- (2004) Το μέλλον των βιβλιοθηκών μέσα από τις συνεργασίες. Βιβλιοθήκες και Πληροφόρηση. 17, σ.19-21
13. Καφέτσιος, Κ. (2003) Ικανότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης: θεωρία και εφαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον Ελληνική Ακαδημία Διοίκησης Επιχειρήσεων, νο2, σ.16-25
14. Κλαυσόπουλος, Ι. (1998) Σχεδιασμός βελτίωσης της σχέσης μεταξύ διοίκησης ΑΕΙ και πανεπιστημιακής βιβλιοθήκης Στο Οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες και η πρόκληση του εκσυγχρονισμού: πρακτικά 6^{ου} πανελλήνιου συνεδρίου ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών, Αθήνα 5-7 Νοεμβρίου 1997. Αθήνα: ΕΚΠΑ
15. Κυριακίδης, Π.Α. (2003) Η σημασία της ηγεσίας στην κοινωνία Επιστημονική Επετηρίδα του Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών της Σχολής Επιστημών Αγωγής του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, τ.Β', σ.8-35
16. Κωσταγιόλας, Π. και Μποχώρης, Γ. (2000) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας [σημειώσεις μαθήματος στο πρόγραμμα ΕΠΕΑΕΚ:Εκπαίδευση από απόσταση με κατεύθυνση «Διοίκηση Βιομηχανικών Επιχειρήσεων»], Αιγάλεω : ΤΕΙ Πειραιά
17. Λιάντας, Μ. (2000) Ψυχολογία της Εργασίας: εφαρμογές της ψυχολογίας στο χώρο της εργασίας. Θεσσαλονίκη: Ζήτη
18. Μπαμπινιώτης, Γ. (1998) Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας
19. Μπώκος, Γ. (2001) Εισαγωγή στην επιστήμη της πληροφόρησης. Αθήνα: Παπασωτηρίου
20. ----- (2000) Από τη «διάχυση» των λειτουργιών στην «ανασύνθεση του ρόλου» Στο Η Ακαδημαϊκή Βιβλιοθήκη ως εκπαιδευτική και ερευνητική μονάδα στην 3^η χιλιετία:πρακτικά 8^{ου} πανελλήνιου συνεδρίου Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Ρόδος 20-22 Οκτ.1999, Μυτιλήνη: Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Αιγαίου
21. Μπουραντάς, Δ. (1992) Μάνατζμεντ: οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά. Αθήνα: TEAM ΕΠΕ
22. ----- και Παπαλεξανδρή Ν. (1998) Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. 2^η έκδ. Αθήνα: Μπένος
23. Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ.(1995) Διοίκηση Προσωπικού. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αφών Κυριακίδη
24. Παγκάκης, Γ.(2003) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. – Αθήνα: Σάκκουλας

25. Παπάζογλου, Β. (2002) Χαιρετισμός του Προέδρου του Συνεδρίου Στο Σύνδεση Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών με την εκπαιδευτική διαδικασία: πρακτικά 9^{ου} Πανελλήνιου Συνεδρίου Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Αθήνα, 18-10 Δεκ. 2000. – Αθήνα: Κεντρική Βιβλιοθήκη ΕΜΠ.
26. Πετρογιάννης, Κ. (μετ.) (2000) Οργάνωση και συντονισμός ομάδων: αποτελεσματική ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Αθήνα: Κριτήριο
27. Σίτας, Α. (2004) Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Βιβλιοθήκες: η ποιότητα στην καταλογογράφηση Βιβλιοθήκες και Πληροφόρηση, vol 17, σ. 22-32.
28. Σταύρου, Φ. (2002) Οι αλλαγές στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες και οι επιπτώσεις τους στην οργάνωση του προσωπικού τους Στο Το μάνατζμεντ στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες: πρακτικά 10^{ου} πανελλήνιου συνεδρίου Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας 15-17 Οκτ. 2001. Θεσσαλονίκη: ΥΒΙΠ
29. Σταυρόπουλος, Ν. (2002) Αυτοματισμός Διοικητικών Υπηρεσιών Βιβλιοθηκών Στο Το μάνατζμεντ στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες : πρακτικά 10^{ου} πανελλήνιου συνεδρίου Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας 15-17 Οκτ. 2001. Θεσσαλονίκη: ΥΒΙΠ
30. Στεφανάτος, Σ. (2000) Προγραμματισμός για την Ποιότητα. τ. Β' Πάτρα : ΕΑΠ
31. Τσιότρας, Γ. (1995) Βελτίωση Ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
32. Τσιμπόγλου, Φ. (2002) Η ενσωμάτωση των υπηρεσιών βιβλιοθήκης στην εκπαιδευτική διαδικασία: αντικειμενικοί παράγοντες, υποκειμενικές προϋποθέσεις και πεδία εφαρμογής Στο Σύνδεση Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών με την εκπαιδευτική διαδικασία: πρακτικά 9^{ου} Πανελλήνιου Συνεδρίου Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Αθήνα, 18-20 Δεκ. 2000. Αθήνα : Κεντρική Βιβλιοθήκη ΕΜΠ
33. ----- (2005) Συνεργασίες επιστημονικών βιβλιοθηκών σε ψηφιακό περιβάλλον: μια συστημική προσέγγιση της ελληνικής πραγματικότητας. Διδακτορική διατριβή υποβληθείσα στο Τμήμα Αρχιτεκτονικής-Βιβλιοθηκονομίας του Ιονίου Πανεπιστημίου
34. Φράγκου, Α. (2002) Μήνυμα της Διεύθυνσης της Βιβλιοθήκης για το 10^ο Πανελλήνιο Συνέδριο Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών Στο Το μάνατζμεντ στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες: πρακτικά 10^{ου} πανελλήνιου συνεδρίου Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας 15-17 Οκτ. 2001. Θεσσαλονίκη: ΥΒΙΠ
35. Χατζηπαντελή, Π. (1999) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Μεταίχμιο

36. Χλωμούδης, Κ. και Κωσταγιόλας, Π. (2004) Σύγχρονες Βιβλιοθήκες, Τράπεζες Πληροφοριών. Πειραιάς: Τζέι και Τζέι
37. Χυτήρης, Λ. (1996) Οργανωσιακή συμπεριφορά : η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. 2^η έκδ. Αθήνα: Interbooks
38. Adams, S.G. and Watson, K.L. (1998) Teamwork :implications for new faculty τεκμήριο διαθέσιμο στο web:
<http://www.foundationcoalition.org/publications/journalpapers/asee98/00565.pdf>
[τελευταία πρόσβαση 27/12/2005]
39. Alpaner, G.G. and Lee, C.R. (1995) Culture, Strategy and Teamwork: the keys to organizational change in Journal of Management Development 14 (8), pp.4-18
40. Babbington-Smith, B. (1979) Training in small groups. Oxford : Pergamon press
41. Bazirjian, R. and Stanley, N. M. (2001) Assessing the effectiveness of team-based structures in libraries. Library Collections, Acquisitions and Technical Services.25 (2) 131-157
42. ----- (2004) The administration and management of integrated library systems: a survey and results. Library Resources and Technical Services. 48 (1) p.34-47
43. Barron,R.S., Kerr, N.L and Miller, N. (1992) Group process, group decision, group action. Buchingham : Open University press
44. Bauer, J.E., Duffy, G.L. and Westcott, R.T. (2002) The quality improvement handbook. Milwaukee, WI: ASQ Quality Press
45. Bernfeld, B. (2004) Developing a team management structure in a public library in Library trends, vol.53, no1 pp.112-128
46. Blinn, Carla K. (1996) Developing High Performance Teams. Online. v.20, pp.56-57
47. Bluck, R.(1994) Team management and Academic Libraries: a case study at the University of Northumbria in British Journal of Academic Librarianship, 9(3), pp.224-242
48. Bowers, M. e.a (1996) Organizational restructuring in Academic Libraries: a case study 22 (2/3), pp.133-144
49. Brophy, P. and Coulling, K. (1997) Quality management for information and library managers. Hampshire: Aslib Gower
50. Bounds, G.M. e.a. (1995), Management: A Total Quality Perspective, South-Western College Publishing, Ohio, CT.

51. Cohen, S.G. and Bailey, D.E. (1997) What makes team work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. Journal of Management. 23 (3) pp.239-290.
52. Collins, D. (1994) The disempowering logic of empowerment. Empowerment in Organizations. 2 (2), pp.14-21
53. Cooney, R. (2004) Empowered self-management and the design of work teams in Personnel Review. 33 (6) pp.677-692.
54. Conger, J. and Kanungo, R. (1988), The empowerment process: integrating theory and practice. Academy of Management Review. 13 (3) pp.471-82.
55. Corral, S. (1995) Academic libraries in the information society. New Library World. 96 (3), pp.35-42
56. Derborn, K. (2002) Studies in emotional intelligence redefine our approach to leadership development. Public Personnel Management. 31 (4), pp.523-530
57. DeCenzo, D.A. and Robbins, S.P. (1999) Human Resource Management. New York: Wiley
58. Diaz, Z. e.a. (2001) Establishing a self-managed social sciences and allied professions team. Working paper #5 on Team Management. University of Maryland Libraries. τεκμήριο διαθέσιμο στο web : http://www.lib.umd.edu/PUB/working_paper_5.html [τελευταία πρόσβαση 16/5/05]
59. Diaz, J.R. and Pintozzi, C. (1999) Helping Teams work lessons learned from the University of Arizona Library Reorganization. Library Administration and Management. 13 (1), pp.27-36.
60. Denda, K. and Smulewitz, G. (2004) Douglas Rationalization: an evaluation of a team environment and a computer-based task in academic libraries. The Journal of Academic Librarianship. 30 (2), pp.145-150
61. Dewey, B.I. and Dreth, S.D. (1993) Team power: making library meetings work. Washington, D.C.:ALA
62. Drabenstott, K.M. (1994) Analytical Review of the Library of the Future. Council of Library Resources. Washington, D.C.
63. Druskat, V.U. and Wolff, S. (2001) Building the emotional intelligence of groups. Harvard Business Review. March, pp.81-90.

64. Dyer, W. (1977) Team building: issues and alternatives. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
65. Dumaine, B. (1994) The trouble with teams in Fortune. 5, pp.86-92
66. Echt, R. (1997) The realities of teams in technical services at Michigan State University Libraries. Library Acquisitions: practice & theory. 21 (2), pp.179-187
67. Evans, J. and Lindsay, W. (2002) The management and control of quality. 5th ed. Ohio: South Western
68. Euster, J.R. (1995) Teaming U. Wilson Library Bulletin. 69, pp.57-59
69. Francis, D. and Young, D. (1979) Improving work groups: a practical manual for team building. San Diego, Ca.: University Associates
70. French, W.L. and Bell, C.H, Jr. (1999) Organizational development: behavioral science interventions for organization improvement. 6th ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall.
71. Gabriel, Y. and Griffiths, D.S. (2002) Emotion, learning and organizing. The learning organization. 9 (5), pp.214-221
72. Goetsch, D.L. (1997) Introduction to total quality : quality management for production, processing and services. 2nd ed. New Jersey : Prentice Hall
73. Goleman, Daniel (1998) Η συναισθηματική νοημοσύνη: γιατί το “EQ” είναι πιο σημαντικό από το “IQ”. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
74. ----- (2000) Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
75. -----, Boyatzis, Richard and McKee, Annie (2002) Ο νέος ηγέτης: η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
76. Green, J. e.a (2000) In the librarian's chair: an analysis of factors which influence the motivation of library staff and contribute to the effective delivery of services. Library Review. 49 (8), pp.38-386
77. Handy, C. (1993) Understanding organizations. 4th ed. London : Penguin Books
78. Hanson, D.C. (2000) Teams and teamwork **Στο** Cortada, J.W. (επιμ.) The quality yearbook 2000. McGraw Hill

79. Hall, J. (1999) Training in teamwork in British University Libraries. Library Management. 20 (3), pp.149-158
80. Harris, T.E. (1992) Toward effective employee involvement: an analysis of parallel and self-managing teams. Journal of Allied Business Research. 9 (1), pp.25-33
81. Harris, P.R. and Harris, K.G. (1996) Managing effectively through teams in Team Performance Management. 2 (3), pp.23-36
82. Hawthorne, P. (2004) Redesigning Library Human Resources: integrating Human Resources Management and Organizational development. Library Trends. 53 (1), pp.172-186
83. Hennestad, B. (1998) Empowering by de-powering: towards an HR strategy for realizing the power of empowerment. International Journal of Human Resource Management. 9 (5), pp.934-953
84. Hinings, C.R. and Greenwood, R. (1988) The Dynamics of strategic change. Oxford : Blackwell
85. Honea, S. (1997) Transforming administration in academic libraries The Journal of Academic Librarianship. May, pp.183-190
86. Jain, P. (1998) Perceptions on empowerment and productivity in academic and public libraries in Botswana. Library Management. 19 (1), pp.49-58
87. Jaramillo, G.R. (1996) Utilization of teams in an Academic Library environment. Colorado Libraries. Winter, pp.17-23
88. Jenks, J. (2005) Οργάνωση και Διοίκηση Προσωπικού. 3^η έκδ. Αθήναι: Κριτήριο. (Alexander Hamilton Institute)
89. Johnson, B. (1998) Academic Library Web team Management: the role of leadership & authority. Issues in Science and Technology Librarianship. τεκμήριο διαθέσιμο στο web : <http://www.istl.org/98-spring/article4.html> [τελευταία πρόσβαση 23/10/05]
90. Josien, M. και Βαγιάτης, Γ. (1995) Η επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
91. Kamada, H. (2002) East Asian collections and organizational transformation in Academic Libraries. College & Research Libraries. March, pp.125-137
92. Katzenbach, J.R. and Smith, D.K. (1993a) The discipline of Teams Harvard Business Review. March-April, pp.111-120

93. ----- and -----, (1993b) The wisdom of teams: creating the high-performance organization Boston, Mass.: McKinsey & Co.
94. Kelly, J.M. (2005) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αθήνα: Κριτήριο
95. King, R. (1989) Hoshin planning: the developmental approach. Methuna, MA:Goal/QPC
96. Kirkman, B.L. and Rosen, B. (1999) Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. Academy of Management Journal. 2 (1), pp.58-74.
97. Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (1987) The leadership challenge: how to get extraordinary things done in organizations. San Francisco: Jossey-Bass.
98. Larson, C.E. and LaFasto, F.M.J. (1989) Team work. London: Sage
99. Lascelles, D.M. and Dale, B.G. (1993) The Road to Quality. Bedford: IFS Ltd.
100. Lawler, E.E. (1996) From the ground up: Six principles for building the new logic corporation. San Francisco, CA: Jossey-Bass
101. Layzell Ward, P.(1999) An overview of the literature of management and of information and library services management 1999. Library Management 21 (3), pp.128-152
102. Libato, A.T. (1998) Putting the “team” in teamwork. Info. 1(1) pp.25-31
τεκμήριο διαθέσιμο στο web:
http://www.aiias.edu/academics/sgs/info/v1n1/libato_teamwork.pdf
[τελευταία πρόσβαση 30/10/05]
103. Lencioni, P. (2003) The trouble with teamwork. Leader to Leader.9
τεκμήριο διαθέσιμο στο web:
<http://www.pfdf.org/leaderbooks/l2l/summer2003/lencioni.html>
[τελευταία πρόσβαση 19/10/05]
104. Lippincott, J. (2000) Librarians and Cross-Sector Teamwork.
τεκμήριο διαθέσιμο στο web:
http://www.arl.org/newsltr/208_209/team.html
[τελευταία πρόσβαση 27/10/05]
105. Lowry, C.B. (2000) The vision of a team-based learning organization.
Working paper #1 on Team Management. University of Maryland Libraries
τεκμήριο διαθέσιμο στο web :
http://www.lib.umd.edu/PUB/Team_management.html

[τελευταία πρόσβαση 9/6/05]

106. Lubans, J.Jr. (2003) Teams in Libraries. Library Administration & Management. 107 (3), pp.144-146
107. ----- (1996) I ain't no cowboy, I just found this hat: confessions of an administrator in an organization of self managing teams. Library Administration and Management. 10 (1), pp.28-40
108. ----- (2004) Leading from the middle. Library Administration & Management. 18 (4), pp.205-207
109. Marquardt, Steve (1996) Managing Technological Change by Changing Performance Appraisal to Performance Evaluation. Journal of Library Administration. 22 (2/3), pp.107
110. McLaren, M. (2001) Team structure establishment and evolution with technical Services at the University of Kentucky Libraries Library Collections, Acquisitions & Technical Services.25, pp.357-369
111. McNicol, S. (2005) The challenges of strategic planning in Academic Libraries. New Library World. 106 (11/12), pp.496-509.
112. McNeill, e.a. (1995) Introduction to engineering design. Tempe, Arizona : Arizona State University
113. Miller, E.G. (2002) Team building for fund-raising. Library Administration and Management. 16(4), pp187-193
114. Moorhead, G. and Griffin, R. (1995) Organizational behavior: managing people and organizations. Boston, Toronto: Houghton Mifflin company.
115. Monczka, R.M. and Trent, R.J. (1993) Cross-functional Sourcing Team Effectiveness. Center for Advanced Purchasing Studies, Tempe, AZ
116. Mumford, A. (1996) Creating a learning environment. Journal of Professional Human Resource Management. 4, pp.26-30
117. Natale, S.N. e.a. (1998) Team management: developing concerns. Team Performance Management. 4(8), pp.319-330
118. -----, e.a. (2004) Leadership in teams: managerial responses Team Performance Management. 10 (3/4), pp.45-52.
119. Nozero, V. and Vaughan, J. (2000) Utilization of process improvement to manage change in an academic library. The Journal of Academic Librarianship

26(6), p.416-421

120. Oakland, J.S.(1989) Total Quality Management.Oxford: Butterworth-Heinemann.
121. Oosthuizen, G.J. and du Troit, A.S.A. (1999) Library Management. 20 (4), pp.213-220
122. Osterman, P. (1994) How common is workplace transformation and who adopts it? Industrial and Labour Relations Review.47 (2), pp.173-188.
123. Owens, I. (1999) The impact of change from hierarchy to teams in two academic libraries: intended results versus actual results using total quality management. College & Research Libraries. 60 (6), pp.571-584
124. Padhi, N.(2003)The Eight Elements of TQM.
τεκμήριο διαθέσιμο στο web:
<http://www.isixsigma.com/library/content/c02130a.asp>
[τελευταία πρόσβαση 24/10/05]
125. Parker, G.M. (1990) Team Players and Teamwork. San Francisco: Jossey-Bass Publ.
126. Penniman, W.D. (1993) Shaping the future for libraries through leadership and Research. Στο F.W.Lancaster (ed.), Libraries and the Future: Essays on the Library of the 21st century. New York: The Haworth Press.
127. Petrick,J. and Furr,D. (1995) Total Quality in Managing Human Resources. Delray Beach, Fl.: St.Lucie pr.
128. Phipps, S. (2001) Beyond measuring service quality: learning from the voices of the customers, the staff, the processes and the organization. Library Trends. 4(4), pp.635-661
129. Phipps, S.E. (2004) The system design approach to Organizational Development the University of Arizona Model. Library Trends. 53 (1), pp.68-111
130. Pilling, Stella (1997) Putting the customer first: total quality and customer service at the British Library Document Supply Centre. Asian Libraries. 6 (1/2), pp.6-13
131. Pinfield, S. (1995) Team building and team-working in libraries. Aslib Managing Information. 2 (10), pp.33-35.
132. Pugh, L. (2004) The management of hybrid libraries. The New Review of Information Networking. 10 (1), pp.71-83

133. Quebbeman, A.J. and Rozell, E.J. (2002) Emotional intelligence and dispositional affectivity of workplace aggression: the impact on behavior choice Human Resource Management Review. 12 (1), pp.125-143
134. Ratliff, R.L. (2000) The use and management of teams: a how-to guide **Στο** Cortada, J.W. and Woods, J.A.(ed.) The Quality Yearbook 2000. New York: McGraw Hill, pp.307-328.
135. Riggs, D.E. (1993) Managing Quality:TQM in libraries. Library Administration and Management. 7 (2), pp.73-78.
136. Russell, C. (1998) Using performance measurement to evaluate teams and Organizational effectiveness. Library Administration and Management. 12 (3), pp.159-165
137. Schilder, J. (1992) Self-directed work teams yield long-term benefits. Journal of Business Strategy.11 (6), pp.9-12
138. Scholtes, P.R. (1998) The leader's handbook: a guide to inspiring your people and managing the daily workflow. New York: McGraw-Hill.
139. Senge,P.ea. (1999) The fifth discipline fieldbook: strategies and tools for building a learning organization. London: Nicholas Brealey Publishing Limited.
140. Shaughnessy, T.W. (1996) Lessons from restructuring the Library. The Journal of Academic Librarianship. 22, pp.251-256
141. Sheard, A.G. and Kakabadse, A.P. (2004) A process perspective on leadership and team development. Journal of Management Development. 23 (1), pp.7-106
142. Sinclair, A. (1992) The tyranny of a team ideology. Organization Studies. 13 (4), pp.611-626
143. Sisaye, S. (2005) Team and management control systems: a synthesis of three Organizational development approaches. Leadership and Organization Development Journal. 26 (3), pp.172-185
144. Smith, K.A. (2000) Project management and teamwork. London: MacGrawHill
145. Stanley, N.M and Branche-Brown, L. (1995) Reorganizing acquisitions at the Pennsylvania State University Libraries: from work units to teams. Library Acquisitions: practice & theory. 19(4), pp.417-425
146. Stanley, M.J. (2001) Taking time for the organization: how IUPUI University Library is building teams. College & Research Libraries News. 62(9), pp.900-908

147. Steel,R.P., Jennings, K.R. & Lindsey, J.T. (1990) Quality circle problem solving and common cents: evaluation study findings from a United States mint. Journal of Applied Behavioral Science. 16, pp.371-386.
148. Stirling, J.F. (1980) Academic Libraries in transition: 1960-1980 **Στο** Vaughan, A. (ed.) Studies in library management. New York: Saur, pp.13-30
149. Stueart, R. and Moran, B.(1993) Library and Information Centre Management. 4th ed. Englewood: Libraries Unlimited
150. Sundstrom,E., e.a. (1990) Work Teams: applications and effectiveness. American Psychologist. 45 (2), pp.120-133
151. Tarricone, P. and Luca, J. (2002) Successful teamwork: a case study. τεκμήριο διαθέσιμο στο web: <http://www.ecu.edu.au/conferences/herdsa/main/papaers/ref/pdf/Tarricone.pdf> [τελευταία πρόσβαση 26/10/05]
152. Tata, J. (2000) Autonomous work teams: an examination of cultural and structural Constraints. Work Study. 49 (5), pp.187-193
153. Teare, R. e.a. (1999) Modelling team structures: a grounded approach. International Journal of Service Industry Management. 10 (4), pp.380-393
154. Torrington, D.,Hall, L.and Taylor,S. (2002) Human Resource Management. Harlow: Prentice Hall
τεκμήριο διαθέσιμο στο web: http://www.lib.umd.edu/PUB/Team_management.html [τελευταία πρόσβαση 9/6/05]
155. Thiagarajan, Sivasailam-Parker, G. (1999) Teamwork and Teamplay: games and activities for building and training teams. San Francisco, Ca: Jossey- Bass.
156. Tranfield,D. and Smith,S. (2002) Organisation designs for teamworking. International Journal of Operations and Production Management. 22 (5), pp.471-491
157. Trent, R.J. (2003) Planning to use works teams effectively. Team Performance Management. 9 (3-4), pp.50-58
158. Ugboro, I.O. and Obeng, K. (2000) Top management leadership employees empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. Journal of Quality Management. 5 (2), pp.247-272
159. The Use of Teams in ARL Libraries (1998)

τεκμήριο διαθέσιμο στο web:

<http://www.arl.org/spec/232fly.html>

160. Vogt, G.M. and Murrel, K.L. (1990) Empowerment in Organizations:How to Spark Exceptional Performance. Amsterdam: University Associates, Inc.
161. Weiss, D.H. (1998) Secrets of the wild goose: the self-management way to increase your personal power and inspire productive teamwork. New York: AMACOM
162. Weymes, E. (2005) Organizations which make a difference: a philosophical Argument for the “people focused organization”. Corporate Governance. 5 (2), pp.142-158
163. Wilkinson, A. (1998) Empowerment: theory and practice. Personnel Review. 27 (1), pp.40-56
164. Wisner, P.S. and Feist, H.A. (2001) Does teaming pay off? Strategic Finance 82 (8), pp.58-64
165. Yale Organization Chart
τεκμήριο διαθέσιμο στο web:
<http://www.library.yale.edu/~Iso/ILTSOrgChart.pdf>
[τελευταία πρόσβαση 25/5/06]
166. Yokongdi,V.(2001) Teams & TQM: a comparison between Australia and Thailand. Int.J.of Quality & Reliability Management. 18 (4), pp.387-403
167. Yandrick, R.M. (2001) A team effort. HRMagazine. 46 (6), pp.136-141
168. Yoon, H.-Y. (2005) Characteristics of Team-based organization introduced to Academic Libraries in South Korea. The Journal of Academic Librarianship. 31 (4), pp.358-365

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄

Ερωτηματολόγιο βάσει του οποίου διεξήχθη η εμπειρική διερεύνηση



A/A:
Ημερομηνία:

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Για τις ανάγκες πραγματοποίησης διπλωματικής εργασίας με τίτλο «Διοίκηση βάσει ομάδων στις Ελληνικές Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες», στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Οργάνωση και Διοίκηση Βιβλιοθηκών με έμφαση στις νέες τεχνολογίες της πληροφορίας», παρακαλούμε να συμπληρώσετε το επισυναπτόμενο ερωτηματολόγιο.

Η έρευνα διερευνά το τρίπτυχο:

- α) ύπαρξη και λειτουργία ομάδων στις Ελληνικές Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες και τα είδη αυτών,
- β) τα χαρακτηριστικά οργάνωσης αυτών των ομάδων, και τις
- γ) απόψεις των Βιβλιοθηκονόμων και των εργαζομένων στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες.

Οι ερωτώμενοι καλούνται να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο ανώνυμα και οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την για την αναφερόμενη έρευνα.

Με ιδιαίτερη εκτίμηση

Ιφιγένεια Βαρδακώστα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ
Ενότητα Α – Στοιχεία Ερωτώμενου

1. Φύλο: Άνδρας ☐ Γυναίκα ☐
2. Παρακαλώ σημειώστε την ηλικία σας:
20-24 ☐ 25-29 ☐ 30-34 ☐ 35-39 ☐ 40-44 ☐ 45-49 ☐ πάνω από 50 ☐
3. Παρακαλώ σημειώστε τις σπουδές που έχετε πραγματοποιήσει.
Πτυχίο εκτός Βιβλιοθηκονομίας ☐ ΤΕΙ Βιβλιοθηκονομίας ☐ ΑΕΙ Αρχιτεκτονικής Βιβλιοθηκονομίας
Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό Δίπλωμα στη Βιβλιοθηκονομία ☐ Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό Δίπλωμα εκτός
Βιβλιοθηκονομίας ☐
4. Ποιο είναι το Ακαδημαϊκό Ίδρυμα στο οποίο εργάζεστε;.....
5. Ποια είναι η τρέχουσα εργασιακή σας σχέση με την Ακαδημαϊκή Βιβλιοθήκη στην οποία εργάζεστε;
Μόνιμο προσωπικό ☐ Συμβασιούχος Αορίστου Χρόνου ☐ Συμβασιούχος Ορισμένου Χρόνου ☐ Συμβασιούχος Έργου ☐
6. Τα καθήκοντά σας έχουν σχέση με / απασχολείστε ως: (Σημειώστε με x την κατάλληλη απάντηση, έχοντας τη δυνατότητα πέραν της μια επιλογής)
I. Αρχιτεκτονικός / Βιβλιοθηκονόμος (Αν απαντήσετε καταφατικά στο σημείο αυτό σημειώστε παρακάτω και το αντικείμενο με το οποίο ασχολείστε)
i. Διοίκηση της Βιβλιοθήκης ☐ ii. Προσκτήσεις ☐ iii. Επεξεργασία υλικού (καταλογογρ, θεμ.επεξ,ταξιν.)
☐ iv. Δανεισμός / Διαδανεισμός/ Εξυπηρέτηση Χρηστών ☐ v. Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες Πληροφόρησης ☐
vii. Δημόσιες Σχέσεις/Συνεργασίες της Βιβλιοθήκης ☐
- II. Διοικητική / Γραμματειακή Υποστήριξη ☐
- III. Πληροφορικός ☐
- IV. Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε):
7. Πόσα χρόνια συνολικής εργασιακής εμπειρίας έχετε;
1-3 ☐ 3-6 ☐ 6-10 ☐ πάνω από 10 χρόνια ☐
8. Εργάζεστε σε : Κεντρική Βιβλιοθήκη ☐ Τμηματική Βιβλιοθήκη ☐
9. Ποιός είναι-κατά προσέγγιση- ο αριθμός των χρηστών που εξυπηρετεί η βιβλιοθήκη σας;
(Αριθμός στον οποίο περιλαμβάνονται προπτυχιακοί/μεταπτυχιακοί/υποψήφιοι διδάκτορες, μέλη ΔΕΠ, Διοικητικοί υπάλληλοι, Εξωτερικοί χρήστες)
Μέχρι 1.000 χρήστες ☐ 1000-5.000 χρήστες ☐ 5.000-10.000 χρήστες ☐ Πάνω από 10.000 χρήστες ☐
10. Πόσο προσωπικό απασχολεί η βιβλιοθήκη σας; (ανεξάρτητα από τη θέση εργασίας τους)
1-6 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16-20 ☐ 21-25 ☐ 26-30 ☐ πάνω από 31 ☐
11. Πόσο χρονικό διάστημα εργάζεστε στο συγκεκριμένο ακαδημαϊκό ίδρυμα;
1-2 ☐ 3-5 ☐ 6-10 ☐ πάνω από 10 χρόνια ☐

ΕΝΟΤΗΤΑ Β' – ΥΠΑΡΞΗ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΕΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΕΣ

12. Υπάρχει οργανόγραμμα για την Υπηρεσία Βιβλιοθήκης για την οποία εργάζεστε;

Ναι ☐ Όχι ☐ Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ ☐

13.Υπάρχουν στη Βιβλιοθήκη σας ομάδες εργαζομένων; (π.χ.τεχνικών υπηρεσιών) Ναι ☐ Όχι ☐

Αν απαντήσετε αρνητικά στην ερώτηση αυτή, προχωρήστε στην ερώτηση 26.

14. Αν υπάρχουν ομάδες εργαζομένων στο περιβάλλον εργασίας σας, πώς θα τις χαρακτηρίζατε;(Παρακαλώ σημειώστε τις ομάδες στο ανάλογο είδος προσδιορίζοντας την ονομασία τους)

I.Τυπικές (ορίζονται από τον οργανισμό, έχουν νόμιμη εξουσία και σχηματίζονται για να εκπληρώσουν ένα συγκεκριμένο καθήκον του οργανισμού π.χ. Επιτροπές, ομάδες έργων κλπ.)

i).....

ii).....

iii).....

II.Άτυπες (σχηματίζονται βάσει των σχέσεων και των κοινών ενδιαφερόντων των μελών των ομάδων)

i).....

ii).....

iii).....

15. Για ποιο σκοπό δημιουργήθηκε/αν η/οι ομάδα/ες στη Βιβλιοθήκη σας;

1).....

2).....

3).....

16.Ποιος αποφάσισε τη δημιουργία ομάδας/ων που υφίστανται στη Βιβλιοθήκη σας;

1. Διοίκηση του Ιδρύματος ☐ 2. Διοίκηση της Βιβλιοθήκης ☐ 3.Προσωπικό ☐ 4.Άλλο ☐.....

ΕΝΟΤΗΤΑ Γ' ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗΣ ΣΕ ΟΜΑΔΕΣ-ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Χαρακτηριστικά οργάνωσης του προσωπικού βασισμένης σε ομάδες.

Παρακαλούμε σημειώστε τις απόψεις σας για κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα: 1-Διαφωνώ απόλυτα, 2-Διαφωνώ, 3-Ουδέτερη στάση, 4-Συμφωνώ, 5-Συμφωνώ απόλυτα, ΔΓ/ΔΑ-Δε Γνωρίζω/Δεν Απαντώ.

17. Η Διοίκηση της Βιβλιοθήκης στην οποία εργάζομαι είχε προετοιμάσει ικανοποιητικά από πριν την οργάνωση του προσωπικού σε ομάδες.

☐ 1-Διαφωνώ απόλυτα, ☐ 2-Διαφωνώ, ☐ 3-Ουδέτερη στάση, ☐ 4-Συμφωνώ, ☐ 5-Συμφωνώ απόλυτα, ☐ ΔΓ/ΔΑ.

18. Η Διοίκηση της Βιβλιοθήκης εισήγαγε την οργάνωση προσωπικού βασισμένη σε ομάδες με τη σύμφωνη γνώμη του προσωπικού.

☐ 1-Διαφωνώ απόλυτα, ☐ 2-Διαφωνώ, ☐ 3-Ουδέτερη στάση, ☐ 4-Συμφωνώ, ☐ 5-Συμφωνώ απόλυτα, ☐ ΔΓ/ΔΑ

19. Η ομάδα μου έχει σαφείς σκοπούς και στόχους.

☐ 1-Διαφωνώ απόλυτα, ☐ 2-Διαφωνώ, ☐ 3-Ουδέτερη στάση, ☐ 4-Συμφωνώ, ☐ 5-Συμφωνώ απόλυτα, ☐ ΔΓ/ΔΑ

20. Τα μέλη της ομάδας κατανοούν τους σκοπούς και τους στόχους της.

☐ 1-Διαφωνώ απόλυτα, ☐ 2-Διαφωνώ, ☐ 3-Ουδέτερη στάση, ☐ 4-Συμφωνώ, ☐ 5-Συμφωνώ απόλυτα, ☐ ΔΓ/ΔΑ

21. Η ομάδα μου έχει αυτονομία στην εργασία της (αυτοδιοικούμενη ομάδα).

☐ 1-Διαφωνώ απόλυτα, ☐ 2-Διαφωνώ, ☐ 3-Ουδέτερη στάση, ☐ 4-Συμφωνώ, ☐ 5-Συμφωνώ απόλυτα, ☐ ΔΓ/ΔΑ

22. Η ομάδα μου αξιολογεί την πρόοδο και την απόδοσή της.

☐ 1-Διαφωνώ απόλυτα, ☐ 2-Διαφωνώ, ☐ 3-Ουδέτερη στάση, ☐ 4-Συμφωνώ, ☐ 5-Συμφωνώ απόλυτα, ☐ ΔΓ/ΔΑ

23. Τα μέλη της ομάδας παρουσιάζουν διάφορες απόψεις κατά τα στάδια λήψης των αποφάσεων.

☐ 1-Διαφωνώ απόλυτα, ☐ 2-Διαφωνώ, ☐ 3-Ουδέτερη στάση, ☐ 4-Συμφωνώ, ☐ 5-Συμφωνώ απόλυτα, ☐ ΔΓ/ΔΑ

24. Η επικοινωνία και η ενημέρωση είναι διάχυτη μεταξύ των μελών της ομάδας.

☐ 1-Διαφωνώ απόλυτα, ☐ 2-Διαφωνώ, ☐ 3-Ουδέτερη στάση, ☐ 4-Συμφωνώ, ☐ 5-Συμφωνώ απόλυτα, ☐ ΔΓ/ΔΑ

25. Η ομάδα μου πετυχαίνει να μετατρέψει τις συγκρούσεις σε παραγωγή ιδεών.

☐ 1-Διαφωνώ απόλυτα, ☐ 2-Διαφωνώ, ☐ 3-Ουδέτερη στάση, ☐ 4-Συμφωνώ, ☐ 5-Συμφωνώ απόλυτα, ☐ ΔΓ/ΔΑ

Απόψεις του προσωπικού για τις ομάδες στο χώρο εργασίας.

Παρακαλούμε σημειώστε τις απόψεις σας για κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα: 1-Διαφωνώ απόλυτα, 2-Διαφωνώ, 3-Ουδέτερη στάση, 4-Συμφωνώ, 5-Συμφωνώ απόλυτα, ΔΓ/ΔΑ-Δεν Γνωρίζω/ Δεν Απαντώ.

26. Προτιμώ μια διοικητική οργάνωση (λειτουργική & δομική) βασισμένη σε ομάδες.

☐ 1-Διαφωνώ απόλυτα ☐ 2-Διαφωνώ ☐ 3-Ουδέτερη στάση ☐ 4-Συμφωνώ ☐ 5-Συμφωνώ απόλυτα
☐ ΔΓ/ΔΑ

27. Ο εργαζόμενος πρέπει να διδάσκεται την έννοια της δυναμικής της ομάδας πριν μπει στην αγορά εργασίας.

☐ 1-Διαφωνώ απόλυτα, ☐ 2-Διαφωνώ, ☐ 3-Ουδέτερη στάση, ☐ 4-Συμφωνώ, ☐ 5-Συμφωνώ απόλυτα, ☐ ΔΓ/ΔΑ

28. Η ομαδική εργασία συμβάλλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

☐ 1-Διαφωνώ απόλυτα, ☐ 2-Διαφωνώ, ☐ 3-Ουδέτερη στάση, ☐ 4-Συμφωνώ, ☐ 5-Συμφωνώ απόλυτα, ☐ ΔΓ/ΔΑ

29. Μέσα στην ομάδα το άτομο παίρνει περισσότερες πρωτοβουλίες και αναπτύσσει καινοτομίες.

☐ 1-Διαφωνώ απόλυτα, ☐ 2-Διαφωνώ, ☐ 3-Ουδέτερη στάση, ☐ 4-Συμφωνώ, ☐ 5-Συμφωνώ απόλυτα, ☐ ΔΓ/ΔΑ

30. Η ανώτατη ηγεσία κάθε Βιβλιοθήκης ευθύνεται για την επικράτηση της ομαδικότητας στο χώρο της εργασίας.

☐ 1-Διαφωνώ απόλυτα, ☐ 2-Διαφωνώ, ☐ 3-Ουδέτερη στάση, ☐ 4-Συμφωνώ, ☐ 5-Συμφωνώ απόλυτα, ☐ ΔΓ/ΔΑ

31. Μέσω της ενδυνάμωσης επιτυγχάνεται συνεργασία και ομαδικότητα μεταξύ των συναδέλφων.

☐ 1-Διαφωνώ απόλυτα, ☐ 2-Διαφωνώ, ☐ 3-Ουδέτερη στάση, ☐ 4-Συμφωνώ, ☐ 5-Συμφωνώ απόλυτα, ☐ ΔΓ/ΔΑ

32. Παρακαλώ όπως εκφράσετε την άποψή σας για το ρόλο των ομάδων στη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών από τις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες στην Ελλάδα.

.....

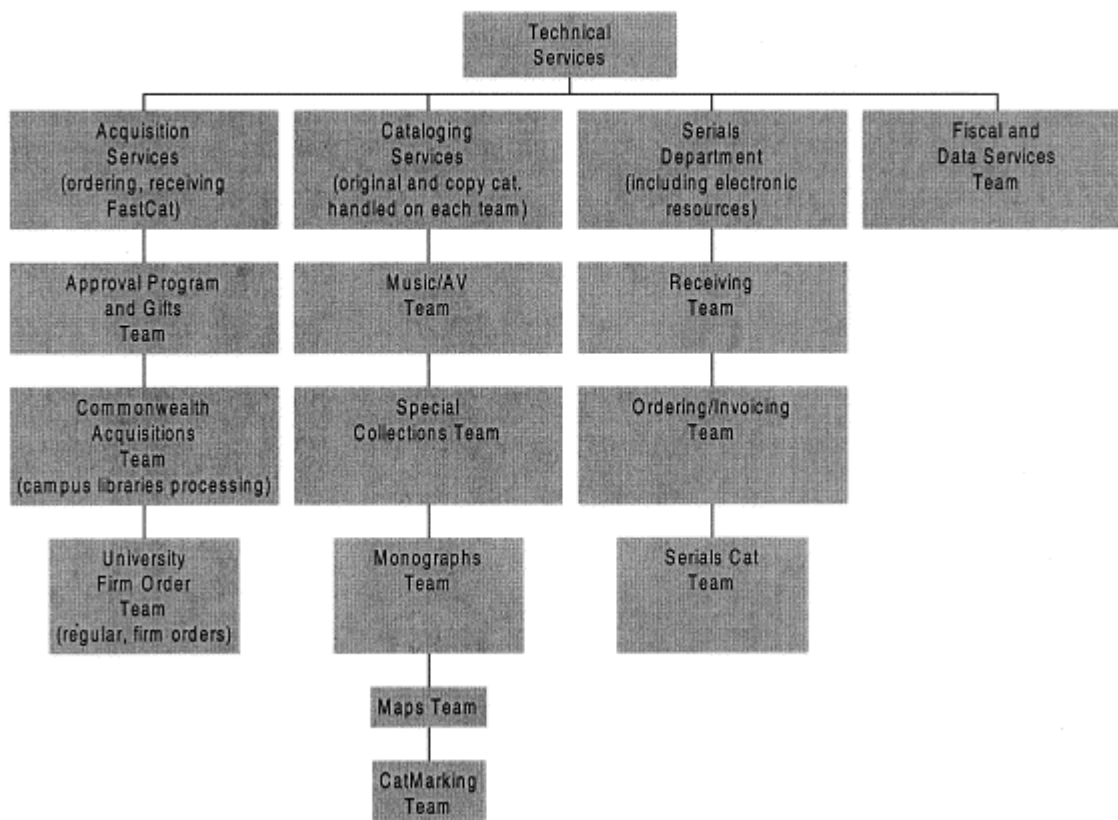
Σας ευχαριστώ πολύ για τον πολύτιμο χρόνο και τη συνεργασία !

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄

Οργανογράμματα Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών βασισμένα στη Διοίκηση Ομάδων

Appendix A

TECHNICAL SERVICES ORGANIZATIONAL CHART



Διάγρ.1 : Οργανόγραμμα Τεχνικών Υπηρεσιών Βιβλιοθηκών Pennsylvania State University
Πηγή: Bazirjian & Stanley, 2001

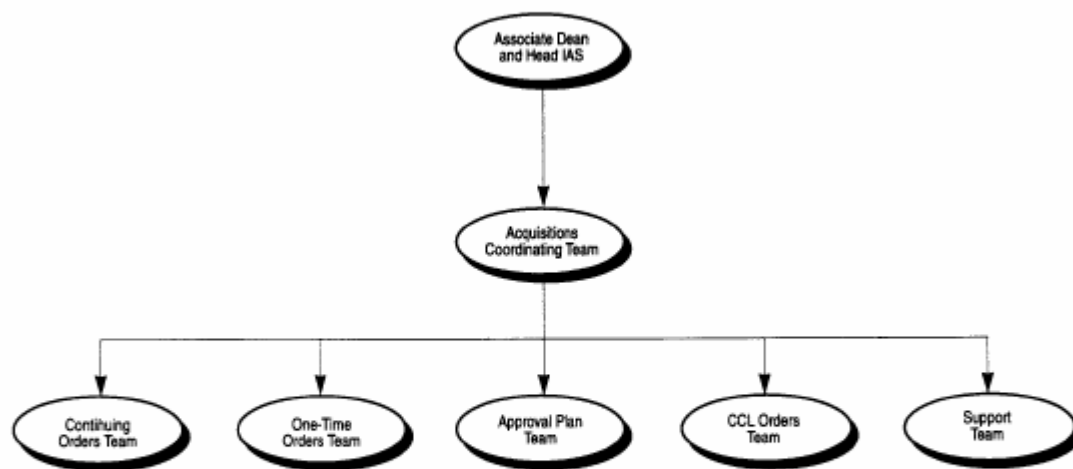


Figure 2. Acquisitions services reorganization model.

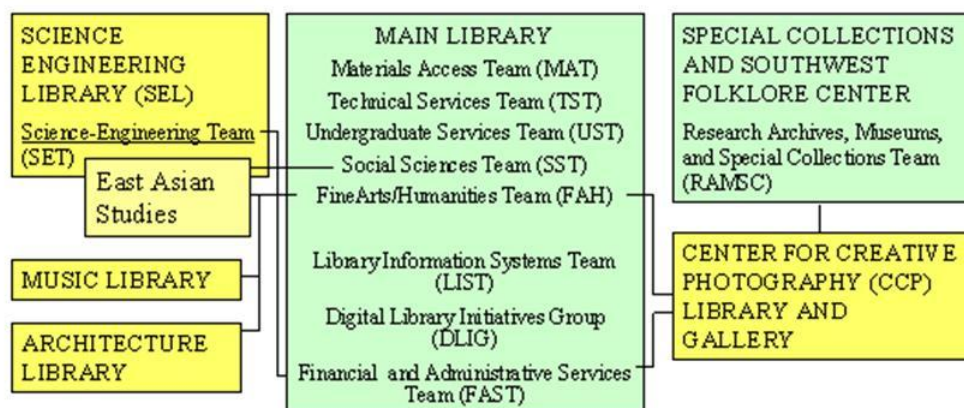
Διάγρ.2: Οργανόγραμμα Προσκτήσεων των Βιβλιοθηκών του Pennsylvania State University
Πηγή: Stanley & Branche-Brown, 1995

Διάγρ.3: Οργανόγραμμα της Τεχνικής Υπηρεσίας των Βιβλιοθηκών του Πανεπιστημίου του Michigan

Πηγή: Echt, 1997

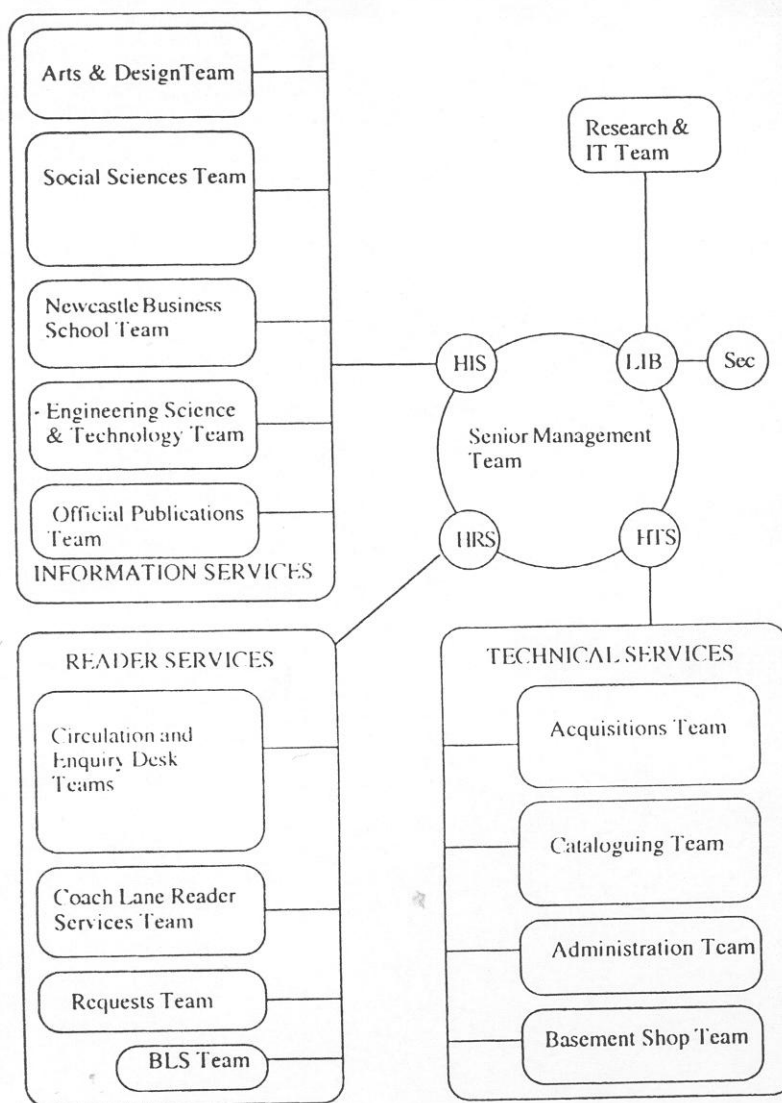
Introducing the Library

- *WELCOME* TO THE UNIVERSITY OF ARIZONA LIBRARY
- FIND YOUR WORK TEAM AMONG THE TEN TEAMS IN OUR ORGANIZATION ILLUSTRATED BY BUILDING LOCATION BELOW:

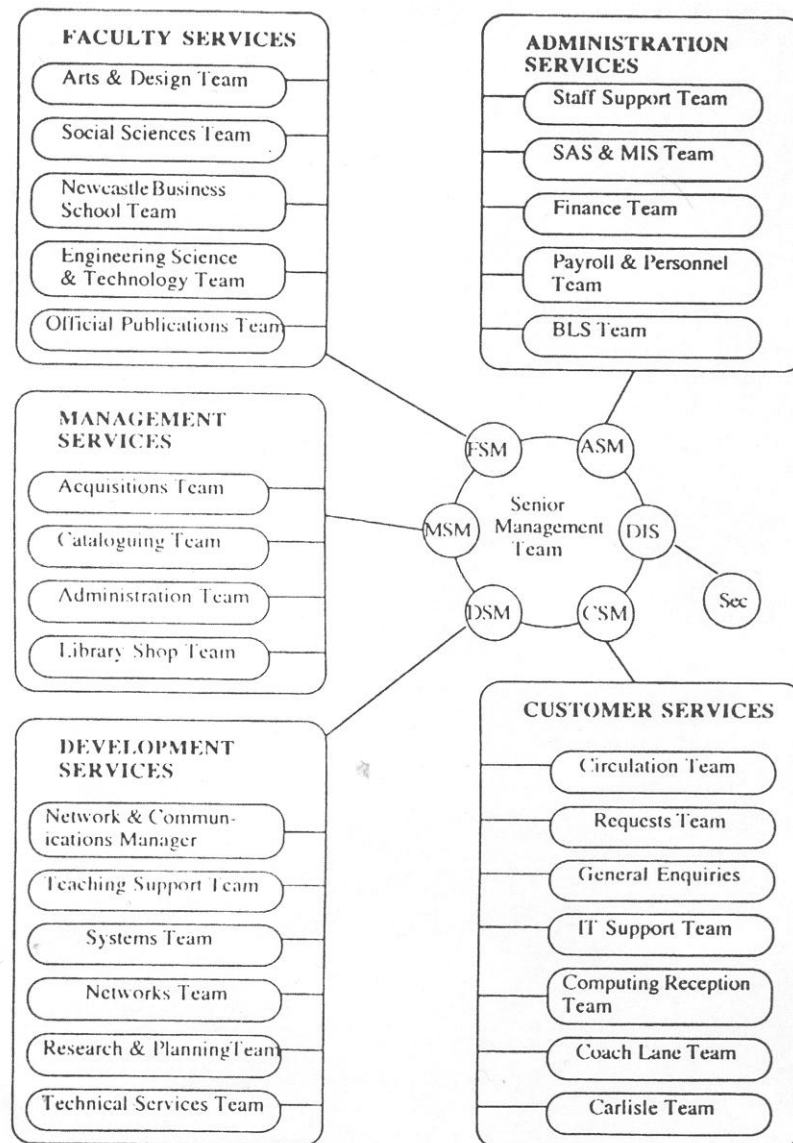


Διάγρ.4: Πως παρουσιάζονται οι ομάδες στην ιστοσελίδα της Βιβλιοθήκης του University of Arizona

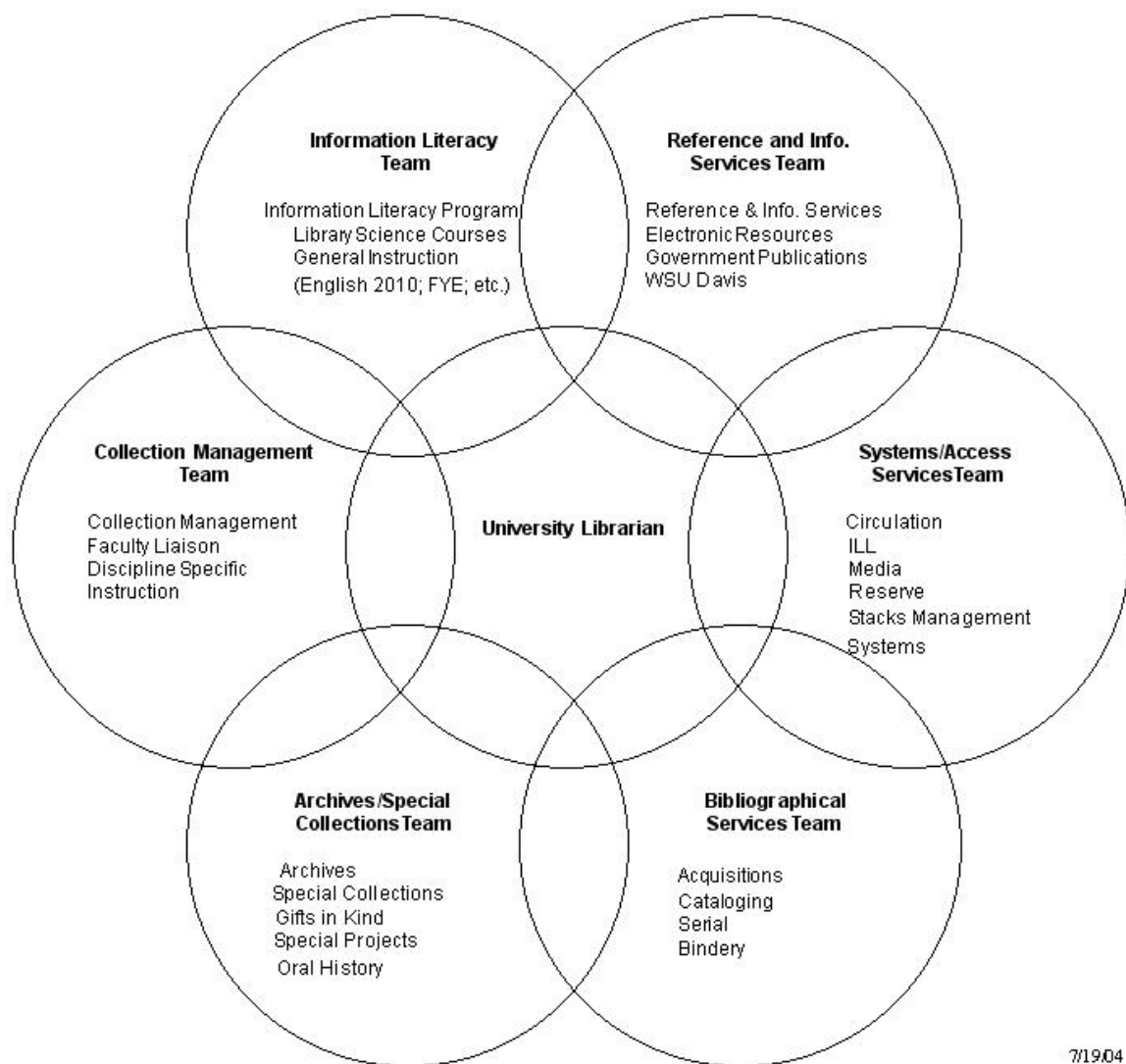
Πηγή: <http://dizzy.libray.arizona.edu/conference/ltf3/material/>



Διάγρ.5: Οργανόγραμμα της Βιβλιοθήκης του University of Northumbria
Πηγή:Bluck,1994



Διάγρ.6: Οργανόγραμμα Βιβλιοθήκης του University of Northumbria
Αφορά την οργάνωση σε ομάδες των Υπηρεσιών Πληροφόρησης
Πηγή:Bluck,1994



Διάγρ.7 : Οργανόγραμμα της Βιβλιοθήκης της Stewart Library Weber State University
Πηγή: http://www.library.weber.edu/.../policies/func_teams.cfm

Κατάλογος Σχημάτων

A/A	Τίτλος Σχήματος	Σελ.
Σχ. 1	Παράγοντες που καθιστούν χρήσιμη τη δημιουργία ομάδων..	11
Σχ.2	Σκεπτικό ανάλυσης της εργασίας.....	14
Σχ.3	Η Βιβλιοθήκη ως ενδιάμεσο μεταξύ του Πανεπιστημίου και του Περιβάλλοντος Πληροφόρησης.....	19
Σχ.4	Η Βιβλιοθήκη ως συστατικό στοιχείο του Πανεπιστημίου.....	20
Σχ.5	Διάχυση λειτουργιών Βιβλιοθήκης στο περιβάλλον της.....	21
Σχ.6	Βασικές αρχές σύγχρονου μανάτζμεντ.....	23
Σχ.7	Τα επτά σημεία της αλλαγής.....	25
Σχ.8	Βασικές αρχές Ομάδων.....	29
Σχ.9	Βασικές αρχές ΔΟΠ.....	38
Σχ.10	Λειτουργίες των ομάδων.....	46
Σχ.11	Προσωπικά κίνητρα σχηματισμού ομάδας.....	64
Σχ.12	Στάδια Ανάπτυξης Ομάδας.....	74
Σχ.13	Πηγές επίδρασης στην κουλτούρα της ομάδας μέσα σε μια Βιβλιοθήκη.....	84
Σχ.14	Μοντέλο Αποτελεσματικότητας της Ομάδας.....	92
Σχ.15	Σκεπτικό ανάλυσης της εμπειρικής έρευνας.....	99

Κατάλογος Πινάκων

A/A	Τίτλος Πίνακας	Σελ.
Πίν.1	Συγκεντρωτικός Πίνακας ορισμών για τις Ομάδες.....	52
Πίν.2	Διαφορές Εργασιακών συνόλων και Ομάδων.....	56
Πίν.3	Συγκεντρωτικός Πίνακας Ειδών Ομάδων ανά Ερευνητή.....	70
Πίν.4	Αλλαγές στη συμπεριφορά των ηγετών για την ανάπτυξη κουλτούρας ομάδας.....	81
Πίν.5	Οι δύο όψεις της ενδυνάμωσης.....	83
Πίν.6	Συνοπτικός πίνακας ιδρυμάτων που εστάλη το ερωτηματολόγιο.....	101
Πίν.7	Συνοπτικός πίνακας ερωτήσεων ερωτηματολογίου και σκοπό που εξυπηρετούν.....	104
Πίν.8	Συνοπτικός πίνακας βιβλιογραφικής έρευνας για την κατασκευή του ερωτηματολογίου.....	111
Πίν.9	Ονόματα επιστημόνων που εξέτασαν το ερωτηματολόγιο.....	113
Πίν.10	Είδη τυπικών ομάδων σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτώμενων.....	123
Πίν.11	Είδη άτυπων ομάδων σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτώμενων.....	124
Πίν.12	Σκοποί για τους οποίους δημιουργήθηκαν οι ομάδες σύμφωνα με τους ερωτώμενους.....	125
Πίν.13	Συγκεντρωτικά αποτελέσματα για τα χαρακτηριστικά των ομάδων.....	130
Πίν.14	Συγκεντρωτικά αποτελέσματα για τις απόψεις των ομάδων.....	135

Κατάλογος Γραφημάτων

A/A	Τίτλος Γραφήματος	Σελ.
Γράφ.1	Φύλο ερωτώμενων.....	114
Γράφ.2	Ηλικία ερωτώμενων.....	115
Γράφ.3	Σπουδές ερωτώμενων.....	115
Γράφ.4	Ποσοστά εργαζομένων σε ΑΕΙ και ΤΕΙ που συμμετείχαν στην έρευνα.....	116
Γράφ.5	Τρέχουσα εργασιακή σχέση ερωτώμενων.....	116
Γράφ.6	Καθήκοντα ερωτώμενων.....	117
Γράφ.7	Έτη συνολική εργασιακής εμπειρίας ερωτώμενων.....	118
Γράφ.8	Είδος Βιβλιοθήκης που εργάζονται οι ερωτώμενοι.....	118
Γράφ.9	Αριθμός χρηστών που εξυπηρετεί η Βιβλιοθήκη.....	119
Γράφ.10	Αριθμός προσωπικού στις Βιβλιοθήκες των ερωτώμενων.....	119
Γράφ.11	Έτη εργασίας των ερωτώμενων στο συγκεκριμένο ίδρυμα.....	120
Γράφ.12	Ύπαρξη οργανογράμματος στη Βιβλιοθήκη του ερωτώμενου.....	121
Γράφ.13	Ύπαρξη ομάδων στις Βιβλιοθήκες των ερωτώμενων.....	122
Γράφ.14	Είδη Ομάδων στις Βιβλιοθήκες των ερωτώμενων.....	122
Γράφ.15	Ποιος αποφάσισε τη δημιουργία ομάδων.....	125
Γράφ.16	Είχε προετοιμαστεί η οργάνωση σε ομάδες;.....	131
Γράφ.17	Είχε συμφωνήσει το προσωπικό στην εισαγωγή των ομάδων;.....	131
Γράφ.18	Η ομάδα μου έχει σαφείς σκοπούς και στόχους.....	131
Γράφ.19	Τα μέλη της ομάδας κατανοούν τους σκοπούς και τους στόχους.....	132
Γράφ.20	Η ομάδα μου έχει αυτονομία στην εργασία της.....	132
Γράφ.21	Η ομάδα μου αξιολογεί την πρόοδο και την απόδοσή της.....	132
Γράφ.22	Τα μέλη της ομάδας παρουσιάζουν διάφορες απόψεις κατά τα στάδια λήψης αποφάσεων.....	133
Γράφ.23	Η επικοινωνία και η ενημέρωση είναι διάχυτη μεταξύ των μελών της ομάδας.....	133
Γράφ.24	Η ομάδα μου πετυχαίνει τη μετατροπή των συγκρούσεων σε παραγωγή ιδεών.....	133
Γράφ.25	Προτιμώ μια διοικητική οργάνωση βασισμένη σε ομάδες.....	136
Γράφ.26	Ο εργαζόμενος πρέπει να διδάσκεται την έννοια της ομάδας πριν μπει στην αγορά εργασίας.....	136
Γράφ.27	Η ομαδική εργασία συμβάλλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.....	136
Γράφ.28	Μέσα στην ομάδα το άτομο παίρνει περισσότερες πρωτοβουλίες και αναπτύσσει καινοτομίες.....	137
Γράφ.29	Η ανώτατη ηγεσία κάθε Βιβλιοθήκης ευθύνεται για την επικράτηση της ομαδικότητας στο χώρο εργασίας.....	137
Γράφ.30	Η ενδυνάμωση αποτελεί αιτία συνεργασίας και ομαδικότητας μεταξύ συναδέλφων.....	137

Κατάλογος Διαγραμμάτων

A/A	ΤΙΤΛΟΣ	ΣΕΛ.
Διάγρ.1	Οργανόγραμμα Τεχνικών Υπηρεσιών του Pennsylvania State University.....	174
Διάγρ.2	Οργανόγραμμα Προσκτήσεων των Βιβλιοθηκών του Pennsylvania State University.....	175
Διάγρ.3	Οργανόγραμμα της Τεχνικής Υπηρεσίας των Βιβλιοθηκών του Πανεπιστημίου του Michigan	176
Διάγρ.4	Πως παρουσιάζονται οι ομάδες στην ιστοσελίδα της Βιβλιοθήκης του Arizona University.....	177
Διάγρ.5	Οργανόγραμμα της Βιβλιοθήκης του University of Northumbria.....	178
Διάγρ.6	Οργανόγραμμα της Βιβλιοθήκης του University of Northumbria που αφορά τις Υπηρεσίες Πληροφόρησης.....	179
Διάγρ.7	Οργανόγραμμα της Stewart Library Weber State University....	180